

# **Beratung und Macht**

## **Mikropolitische Fallstudie einer Organisationsberatung**

Dissertation

zur Erlangung des Grades eines  
Doktors der Sozialwissenschaften  
an der Fakultät für Soziologie  
der Universität Bielefeld

vorgelegt von

Thomas Muhr

Bielefeld, im Juni 2004

Gutachter und Gutachterin:

Prof. Dr. Karl Krahn

Prof. Dr. Ursula Müller

## **Vorwort**

Mich haben bei der Erforschung von Beratung vor allem Fragen der Macht interessiert. Und damit Fragen, die in der bisherigen Beratungsforschung kaum thematisiert werden. Die Entdeckung und genauere Herausarbeitung von Machtaspekten im Rahmen einer Intensivfallstudie sind das zentrale Thema dieser Arbeit.

Die Ergebnisse zeigen wie komplex, eigendynamisch und kontingent jeder Versuch organisationaler Veränderung ist. Es wird deutlich, daß es bis auf weiteres durchaus konstruktiv sein kann, die Beratung von Unternehmen als Problem zu betrachten und nicht vorschnell in der Beratung von Unternehmen die Lösung betrieblicher Schwierigkeiten zu sehen. Beratung ist voraussetzungsvoll, wenn mit ihr tatsächliche Verhaltensänderungen und damit verbunden, Veränderungen in der Spiellogik eines Handlungssystems erreicht werden sollen. Gelingende Beratung ist, so gesehen, der eher unwahrscheinliche Fall.

Ein bißchen so wie eine Dissertation, möchte ich hinzufügen. Aber in meinem Fall haben Beratung und Begleitung sicher geholfen. Dafür möchte ich mich bedanken.

Besonders bei Karl Krahn, dem wissenschaftlichen Betreuer dieser Arbeit, für die langjährige, konstruktive und freundschaftliche Zusammenarbeit. Seine Feld- und Forschungserfahrung waren für mich ein großer Gewinn. Bedanken möchte ich mich auch bei Ursula Müller, der zweiten Betreuerin, für ihr selbstverständliches und unkompliziertes Mitmachen. Den Freunden und Kollegen Volker Hensdiek und Lydia Ort kraß gebührt Dank für ihre tatkräftige Unterstützung in der Schlußphase dieser Arbeit. Sehr dankbar bin ich meinen Eltern, Erika und Friedrich Muhr, auf die ich mich in allen Lebenslagen verlassen kann; hoffentlich sind sie damit gut beraten.

Nicht zuletzt möchte ich mich bei allen Kollegen und Interviewpartnern bedanken, die mir tiefe Einblicke in das spannende Feld der Organisationsberatung gewährt haben.

Thomas Muhr, Bielefeld 2004

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1.</b>	<b>Einleitung</b>	<b>5</b>
<b>2.</b>	<b>Grundlagen der strategischen Organisationsanalyse</b>	<b>12</b>
2.1	Strategisches Handeln der Akteure	13
2.2	Begrenzte Rationalität der Akteure	14
2.3	Akteure zwischen Handlungs- und Entscheidungsrationalität	18
2.4	Macht als Beziehung	21
2.5	Organisation als Spiel	26
2.5.1	Routine- und Innovationsspiele	29
2.5.2	Ausgrenzung und Etablierung – ein wenig beachtetes Spiel	31
2.6	Banalisation von Organisation und Banalisation von Beratung	33
<b>3.</b>	<b>Mikropolitik des Wandels</b>	<b>37</b>
3.1	Widerstand und Wandel	38
3.2	Ansatzpunkte für organisationalen Wandel	40
3.3	Zur Bedeutung einer Veränderungsstrategie	41
3.4	Mobilisierung und soziales Unternehmertum	43
3.5	Beratung und Beteiligung sind ein Problem und keine Lösung	47
3.6	Koalitionen und Veränderung	50
3.7	Leitbilder und organisationaler Wandel	55
<b>4.</b>	<b>Forschungsmethode zur Analyse von Beratungsprozessen</b>	<b>60</b>
4.1	Erhebungsverlauf und Erhebungsverfahren	61
4.2	Beobachtende Teilnahme – der Forscher als Juniorberater	61
4.3	Beobachtungsgespräche und Experteninterviews	65
4.4	Darstellung und Auswertung des empirischen Materials	71
4.5	Fragen der Forschungsethik	74
<b>5.</b>	<b>Die Fallstudie: „Wir sind auf einen fahrenden Zug aufgesprungen“ - Organisationsberatung bei einem mittelständischen Maschinenbauunternehmen</b>	<b>76</b>
5.1	Die Müller GmbH – Einblicke in ein Traditionsunternehmen	76
5.2	Entwicklung neuer Unternehmenskonzepte und externe Beratung	89
5.3	Einführung von Gruppenarbeit in der Industrieverwaltung	93
5.3.1	Die Vertriebsabteilung unter Modernisierungsdruck	118
5.3.2	Die Konstruktionsabteilung im Ausnahmezustand	127
5.3.3	Aufstieg und Fall des Projektteams „Umwelttechnik“	135

5.4	Einführung von Gruppenarbeit in der Produktion	142
5.4.1	Die Fertigungsbereiche zwischen Selbstorganisation und Fremdbestimmung	145
5.4.2	Die Meisterkrise	154
5.4.3	Neue Konkurrenzen: Fertigungsleitung und das Team „Terminplanung“	157
5.5	Management eines beteiligungsorientierten Veränderungsprozesses	166
5.6	Entlassungen 1. Teil: „Es muß weitergehen“	174
5.6.1	Das Produktionsplanungs- und Produktionssteuerungssystem (PPS)	182
5.6.2	Die Leitungskonferenz (LKO)	186
5.7	Entlassungen 2. Teil: „Wir haben noch eine Chance“	202
5.7.1	Aktionismus der Berater	205
5.7.2	Qualifizierungsnotstand und ein neuer Qualifizierungsantrag	209
5.7.3	Das Ende der Leitungskonferenz	217
5.8	Konkurs und Auffanglösungen	220
<b>6.</b>	<b>Beratung und Macht</b>	<b>231</b>
6.1	Interessenkonstellationen der Berater, des Betriebsrats und der Geschäftsführung	235
6.2	Koalitionen in Beratungsprozessen	244
6.3	Modernisierungsprozesse als Ausgrenzungsprozesse	255
6.4	Politisierung von Leitbildern	258
6.5	Qualifizierung aus mikropolitischer Perspektive	264
6.6	Lokale Ordnung und soziale Innovation	271
6.7	Ansätze einer mikropolitischen Beratung	279
<b>7.</b>	<b>Resümee und Ausblick</b>	<b>290</b>
	Literatur	296

## 1. Einleitung

Was tun Organisationsberater, wenn sie beraten und was ist Beratung eigentlich? Auf der Konzeptebene ist das selbstverständlich schon oft geklärt worden. Aber was ist davon zu halten, wenn man, wie ich es in dieser Arbeit tue, annimmt, daß Berater auf das treffen, was Küpper und Ortmann zugespitzt so beschreiben:

„In Organisationen tobt das Leben. Weit von jenen anämischen Gebilden entfernt, die in der althergebrachten Forschung unter dem Namen ‚Organisationsstruktur‘ ihr schattenhaftes Dasein fristen und von oben bis unten vermessen werden, sind sie in Wirklichkeit Arenen heftiger Kämpfe, heimlicher Mauseleien und gefährlicher Spiele mit wechselnden Spielern, Strategien, Regeln und Fronten. Der Leim, der sie zusammenhält, besteht aus partiellen Interessenkonvergenzen, Bündnissen und Koalitionen, aus side payments und Beiseitegeschafftem, aus Kollaboration und Resistance, vor allem aber: aus machtvoll ausgeübtem Druck und struktureller Gewalt (...)“ (Küpper/Ortmann 1992: 7).

Darüber erfährt man wenig, wenn von Beratung die Rede ist. Es gehört zu den Eigentümlichkeiten der bisherigen Forschung über Organisationsberatung, daß es kaum ausführliche empirische Studien über Beratungsverläufe gibt, die aus einer kritisch-analytischen Perspektive geschrieben worden sind. Meines Wissens liegen in deutscher Sprache erst zwei Arbeiten vor, die in teils aufwendigen Fallstudien Beratungsprozesse in Organisationen untersucht haben, nämlich die Dissertationen von Susanne Mingers (1996) und Hermann Iding (2000). Beiden geht es auch darum, auf die „Doppelbödigkeit“ (Mingers) von Beratung aufmerksam zu machen bzw. „Hinter die Kulissen der Organisationsberatung“ (Iding) zu sehen, und zwar aus der kritisch-analytischen Perspektive von Begleitforschern. Das unterscheidet sie ganz wesentlich von den zahlreichen Selbstbeschreibungen der Beratungsindustrie, wo vor allem die Seite des Gelingens und der Best Practices zur Sprache kommt (z. B. Doppler/Lauterburg 1997; Senge 1998; French/Bell 1994; Hammer/Champy 1994; Trebesch 2000).

An diese sich allmählich entwickelnde kritische Beratungsforschung versuche ich mit dieser Arbeit anzuknüpfen. Dabei, das sei hier ausdrücklich gesagt, geht es mir nicht um eine wohlfeile Kritik von Beratung und Beraterhandeln aus einer scheinbar auktorialen wissenschaftlichen Perspektive. Als Wissenschaftler hat man immer leicht reden, steckt man doch nicht in den Zwängen dieser Praxis (auf die Praxis der Wissenschaft will ich hier nicht eingehen). Gut gerüstet mit den Erkenntnissen der neueren Organisationsforschung könnte man sich zurücklehnen und jedes interventionistische Handeln, wie es Beraterhandeln nun mal ist, nur mitleidig belächeln – als bloße „Poesie der Reformen“ (Luhmann 2000: 330) oder vorschnell Berater als „Merchants of Meaning“ (Czarniawska-Joerges 1990) abqualifizie-

ren. Das dies in manchem Fall so ist, sei hier gar nicht in Abrede gestellt; aber als Erklärung scheint mir das nicht auszureichen.

Mir geht es um eine stärkere Problemorientierung bei der Auseinandersetzung mit dem Thema Organisationsberatung. Weder einer kritiklosen Übernahme von instrumentellen Beratungskonzepten noch einseitigem Skeptizismus soll hier das Wort geredet werden.<sup>1</sup> Was aber dann? Vielleicht macht dies die Abwandlung folgender Kapitelüberschrift im Hauptwerk Croziers und Friedbergs deutlicher, die ursprünglich so lautet: „Die Arbeiter-selbstverwaltung ist ein Problem und keine Lösung“ (dies. 1993: 281). Damit beziehen sie sich auf die nicht nur in Frankreich, sondern auch in Deutschland (im Rahmen des Programms zur Humanisierung der Arbeit (HdA)) geführte Debatte, bei der die Hoffnungen auf die vorteilhaften Auswirkungen von Beteiligungsorientierung und Gruppenarbeit weitgehend enttäuscht worden sind (vgl. Howaldt 1996: 25ff; Fricke/Notz/Schuchardt 1982: 181). Übertragen auf den Fall Beratung heißt das, auch Organisationsberatung ist bis auf weiteres keine einfache Lösung für die Schwierigkeiten organisierten Handelns, sondern muß aus organisationssoziologischer Sicht ebenfalls als ein Problem betrachtet werden. Dieser Perspektivenwechsel ist mir wichtig. Beratung selbst ist kein Patentrezept, um die Probleme des organisatorischen Wandels in den Griff zu bekommen.<sup>2</sup> Der allgegenwärtige Ruf nach externer Beratung bei Unternehmensschwierigkeiten aller Art garantiert nicht, daß diese sich im gemeinten Sinn des Auftraggebers, der Berater oder wem auch immer erledigen lassen. Darauf weisen die wenigen Studien und Expertenmeinungen hin, die sich kritisch mit dem Erfolg von Beratung beschäftigen; in vielen Fällen konstatieren sie nämlich ein Mißlingen von Beratung; zumindest gemessen an den ursprünglichen Zielen des jeweiligen Beratungsvorhabens (vgl. Iding 2001; Kühl 2000a). Gleichzeitig wird die Forderung laut, genauer hinzusehen, wie und aus welchen Gründen Beratung scheitert bzw. anders als geplant verläuft (vgl. Wimmer 2001; Minssen 1998: 65f.).

---

<sup>1</sup> Ich verzichte im weiteren auf eine genauere Etikettierung und Darstellung einzelner Beratungsansätze. Dahinter steht die Annahme, daß es wenig über die tatsächliche Beratungspraxis aussagt, ob jemand als Organisationsentwickler, Prozeßbegleiter, Trainer, Change Agent oder strategischer Consultant firmiert. In meinem Fall treten die Berater offiziell als Organisationsentwickler bzw. Prozeßbegleiter auf; aber diese Information trägt wenig dazu bei, die spezifische Beratungssituation und das Handeln der Berater mikropolitisch auszuloten. Oder anders formuliert: Die Kenntnis eines normativen Beratungsmodells behindert tendenziell ein kritisch-analytisches Verständnis eines Beratungsprozesses, da man Gefahr läuft, das Beratungsgeschehen anhand des Normmodells zu hinterfragen. Was man dann häufig konstatiert, sind erwartbare Normabweichungen, womit aber noch nicht geklärt ist, was Beratung tatsächlich ausmacht.

<sup>2</sup> In mittlerweile drei Sammelbänden diskutiert die Soziologie die Renaissance von Beratung als Thema für Soziologie und Soziologen (Alemann/Vogel 1996; Howaldt/Kopp 1998; Degele/Münch/Pongratz/Saam 2001). Die Beiträge beschäftigen sich mit den vielfältigen Facetten dieses Themas. Unter anderem werden das Selbstverständnis von Beratung, einzelne Beratungsansätze und Professionalisierungsfragen aufgegriffen. Aber auch in diesen Sammelbänden fehlt meines Erachtens, bis auf einen Beitrag von Iding (2001), eine dezidierte machtpolitische Auseinandersetzung mit dem Thema sozialwissenschaftliche Organisationsberatung.

Vor dem Hintergrund des skizzierten Forschungsbedarfs plädiere ich, mit anderen Worten, für eine Entmythologisierung von Beratung. Gelingen kann eine solche Entzauberung, indem deutlich gemacht werden kann, daß sich im Verlauf einer externen Beratung eine spezifische lokale Ordnung einstellt, bei der Berater als Akteure ins Spiel kommen, wo Interessen eine Rolle spielen und machtvoll Handeln unausweichlich ist ebenso wie eine nur beschränkte Rationalität. Kurz gesagt: Der Banalisierung von Organisation (Friedberg 1995) folgt eine Banalisierung von Beratung, das macht Beratung zugänglich für eine organisationssoziologische, im engeren Sinne mikropolitische Analyse. Damit ist das Programm für diese Arbeit umrissen. Anhand der mikropolitischen Aufarbeitung eines mehrjährigen Beratungsprozesses soll eine realitätsadäquatere Bestimmung dessen, was Beratung aus der Perspektive einer strategischen Organisationsanalyse ist, erfolgen.

Dabei stehen die folgenden Fragekomplexe im Vordergrund:

Erstens: Mit welchen mikropolitischen Mitteln wird auf die Beratung im Unternehmen Einfluß genommen, und mit welchem Ergebnis? Und andersherum: Wo zeigt sich die Macht der Berater?

Zweitens: Welche Auswirkungen hat Beratung auf die Machtstrukturen im Betrieb und damit auf die Handlungsfähigkeit der Akteure?

Der Beitrag einer solchen Fragerichtung liegt vor allem im Aufdecken und Bewußtmachen von Handlungsmustern in einem konkreten Beratungsfall, derer sich die betroffenen Akteure selbst selten voll bewußt sind, weil es ihnen in aller Regel an der nötigen Distanz und an geeigneten Mitteln für eine umfassendere Betrachtung der Beratungssituation fehlt.

Soll Beratung als soziales Phänomen genauer unter die Lupe genommen werden, ist es unumgänglich, näher auf organisationssoziologische Konzepte einzugehen. Das gilt gerade auch dann, wenn einem zunächst die detailreiche und anschauliche Darstellung eines Beratungsfalles wichtig ist, die, aus den unterschiedlichen Akteursperspektiven geschildert, vielfältige Strategien, Situationszwänge und Interessenlagen zum Vorschein kommen läßt, die es einzuschätzen gilt. Der Fall soll in einem ersten Schritt zunächst für sich sprechen.<sup>3</sup> Hier zeigt sich auch eine bestimmte Forschungshaltung, für die das Erfassen der Feldsituation

---

<sup>3</sup> D. h., ohne zu frühe Rück- und Zugriffe auf Literatur, denn das hat einen ungewollten Verfremdungs- und Verwischungseffekt (vgl. Friedberg 1995; Glaser/Strauss 1998; Bourdieu 1997, 1998). Deskription und Interpretation sind auseinanderzuhalten. Dabei ist mir bewußt, daß jede Darstellung auch schon Interpretation ist. Auswahl, Betonung, Einordnung und Choreografie des Materials sind unvermeidlich. Dies ist aber von anderer Qualität, als wenn man gleich theoretische Begriffe auf hohem Abstraktions- und Systematisierungsniveau hinzuzöge.

aus der Sicht der Akteure, aber auch aus eigener Anschauung ein wesentliches Erkenntnisinstrument ist. Die Wurzeln dieser Forschungshaltung liegen bei Soziologen wie Norbert Elias, Pierre Bourdieu, Anselm Strauss, Michel Crozier und Erhard Friedberg. Vor allem der erste hat in seinen wissenssoziologischen Arbeiten auf die Fruchtbarkeit eines Forschungsansatzes hingewiesen, der sowohl auf Engagement als auch auf Distanzierung setzt (vgl. Elias 1990; 1991a). Die anderen Genannten verfolgen, mit je unterschiedlicher Ausprägung, eine ähnliche Forschungsstrategie. Ein Stück weit handelt es sich immer um „Grounded Theory“ (Glaser/Strauss 1998), die gerade nicht bloßen Empirismus betreibt, sondern in Auseinandersetzung mit dem Feld Konzept- und Strukturarbeit leistet. Also wieder Abstand gewinnt, indem Handlungsketten und Figurationen, Machtquellen, Koalitionen, lokale Ordnungen und Unsicherheitszonen ‚entdeckt‘ werden. Dies allerdings immer in Bezug auf die Besonderheit des Falls.

Grundlage für meine organisationssoziologische Analyse sind die wegweisenden Arbeiten von Michel Crozier und Erhard Friedberg: Ihr Ansatz einer strategische Organisationsanalyse liefert das Gros des begrifflichen Instrumentariums für diese Arbeit. Kaum ein Organisationsforscher hat sich so intensiv mit Fragen des Wandels und der Veränderung in Organisationen auseinandergesetzt wie diese beiden (vgl. Heidenreich 1996a/b; Brentel 2003). Insofern erscheinen sie mir gut geeignet, um einen Beratungsprozeß, bei dem es ja immer auch um (zumindest intendierten) Wandel und Veränderung geht, zu untersuchen. An einigen Stellen werde ich diesen Ansatz ergänzen, indem ich auf Arbeiten von Günther Ortmann (Spielkonzept), Nils Brunsson (Entscheidungs- und Handlungsrationalität, Leitbilder), Norbert Elias (Anerkennung und Ausgrenzung) und Sofsky/Paris (Koalitionsbegriff) zurückgreife. Weitere Abgrenzungen dieses Ansatzes haben andere schon besser als ich es hier könnte vorgenommen (z. B. Friedberg 1995: 17; Ortmann/Sydow/Windeler 1997: 315 ff; Küpper/Felsch 2000).<sup>4</sup>

### *Aufbau der Arbeit*

In Kapitel 2 werden die begrifflichen und konzeptionellen Grundlagen dieser Arbeit erläutert. Auf der Basis der ‚strategischen Organisationsanalyse‘ wird eine akteurstheoretische Perspektive zur Analyse von Beratungsprozessen entfaltet. Im Vordergrund stehen dabei zunächst die Grundbegriffe Akteur, Macht und Spiel, die im Hinblick auf die beabsichtigte Fallanalyse operationalisiert werden. Darüber hinaus wird der Spielbegriff in zweifacher Hinsicht ergänzt. Zum einen durch die von Ortmann eingeführte Unterscheidung von Inno-

---

<sup>4</sup> Die in dieser Arbeit verwendete männliche Sprachform dient einzig einer besseren Lesbarkeit, gemeint sind aber sowohl Frauen als auch Männer.



vations- und Routinespielen, die auf einen erwartbaren Konflikt bei Veränderungsprozessen hinweist. Und zum anderen durch das Elias'sche Etablierten-Außenseiter-Konzept, das gut geeignet erscheint, um die Heftigkeit der Auseinandersetzungen zu erfassen, die sich im Zuge von Veränderungsprozessen ergeben haben. Abschließend wird für eine alternative Sichtweise auf Beratung plädiert, nämlich für ihre Banalisierung, um sie so den irreführenden Rationalitätsmythen zu entziehen, die sich um sie ranken.

Das 3. Kapitel thematisiert zentrale Aspekte des organisationalen Wandels aus der zuvor entwickelten mikropolitischen Perspektive. Es wird der Frage nachgegangen, wie der Widerstand gegen Wandel konzeptionell zu fassen ist und welche Ansatzpunkte sich dann für Veränderungsprozesse ergeben. In Fortsetzung der These einer Banalisierung von Beratung wird anschließend herausgearbeitet, daß es für das genauere Verständnis von Beratung sinnvoll sein kann, Beratung (die auf Beteiligung und Selbstorganisation setzt) als ein Problem kollektiven Handelns aufzufassen, anstatt ihr vorschnell und quasi selbstverständlich Lösungspotential für die bestehenden organisationalen Probleme zuzuschreiben. Anhand des hier verwendeten Koalitionskonzepts läßt sich außerdem zeigen, wie sich Akteursgruppen neu formieren, um einen Veränderungsprozeß zu initiieren und aufrecht zu erhalten. Deutlich wird dann auch die machtpolitische Verstrickung der Berater als Akteure, die zeigt, daß Distanz und Neutralität bei ihnen nicht vorausgesetzt werden kann. Abschließend wird eine mikropolitische Lesart der Funktion von Leitbildern vorgeschlagen. Normative Modernisierungskonzepte entwickeln in konkreten Handlungskonstellationen eine spezifische Eigendynamik, die zu kontingenten (Rück)Anpassungen führt, die in einem ambivalenten Verhältnis zum ursprünglichen Leitbild stehen.

Mit dem detaillierten Eingehen auf Konzepte wie Macht, Akteur, Spiel oder begrenzte Rationalität und ihrer spezifischen Verwendung bei Problemstellungen zum organisationalen Wandel ist der Analyserahmen für die anschließende Fallstudie abgesteckt.

Die Untersuchungsmethode wird in Kapitel 4 vorgestellt. Eingegangen wird auf die besondere Problematik, die die beobachtende Teilnahme eines Beratungsfalls für den Forscher mit sich bringt. Im Vordergrund steht dabei die Frage, wie es gelingen kann, Engagement und Distanzierung als gleichermaßen wichtige Forschungshaltungen angemessen zu balancieren. Deutlich wird dann auch, daß die vorgestellte mikropolitische Denkweise mit einer spezifischen empirisch-analytischen Vorgehensweise verknüpft ist, die auf die induktive Erschließung einer spezifischen lokalen Ordnung (hier Beratung) und ihre konkrete Analyse setzt.

Die Darstellung der Fallstudie erfolgt in Kapitel 5. Nach einem kurzen Hintergrundbericht über die Firma und einem Einblick in die Produktionsweise dieses mittelständischen Maschinenbauunternehmens wird der eigentliche Beratungsfall präsentiert. Nachgezeichnet wird ein ambitioniertes Gruppenarbeitsprojekt, an dessen Einführung externe Berater über zweieinhalb Jahre intensiv beteiligt waren. Der Beratungsverlauf, der im Selbstverständnis der Berater als sogenannte Organisationsentwicklung angelegt ist, erweist sich bei näherem Hinsehen als hochpolitisch. Die anfängliche Glätte und Rationalität der Modernisierungskonzepte und der Beratungsschritte wird sehr bald zur Makulatur, die Realität sieht anders aus. Lose chronologisch geordnet dechiffriert sich der Prozeßverlauf nach und nach als vielfach gewunden, unübersichtlich und widersprüchlich. Der beschreibende Blick richtet sich dabei, gewissermaßen als roter Faden, immer wieder auf das ‚Durchwursteln‘ der Berater, die in unerwartete Konflikte geraten, die sich mit betrieblichen Akteuren zusammenschließen und die durchaus machtvoll agieren und gleichzeitig ohnmächtig erscheinen. Deutlich wird, daß Beratungsprozesse so systematisch und rational nicht sind, wenn man genauer hinsieht.

Im 6. Kapitel versuche ich, die darunter liegende mikropolitische Logik dieses Beratungsfalles zu rekonstruieren. Ein erster Ansatzpunkt in der Auseinandersetzung mit dem empirischen Material ist die Herausarbeitung der heterogenen Interessenlagen zentraler Akteure bzw. Akteursgruppen, die es ermöglicht, scheinbar widerständiges oder scheinbar irrationales Verhalten als Ausdruck begrenzt rationaler Strategien der Akteure, und hierzu zählen eben auch die Berater, zu interpretieren. Die Verwendung eines differenzierteren Koalitionskonzepts ermöglicht es, von der vereinfachenden Vorstellung abzurücken, daß Koalitionen umstandslos zu Motoren des Wandels werden. Tatsächlich erweisen sich Koalitionen als labile soziale Arrangements, deren Aufrechterhaltung zu neuen Zwängen führt mit teilweise dysfunktionalen Folgen. Zur Sprache kommt auch das latente Diskriminierungspotential von Veränderungsprozessen, das Konfliktverschärfungen und Kommunikationsabbrüche zur Folge hat, die für Berater kaum noch zu handhaben sind. Interpretiert man den Einsatz von Modernisierungsleitbildern mikropolitisch, ergibt sich ein ambivalenteres Bild. Angetreten als Impulsgeber eines Veränderungsvorhabens entwickeln sie eine nichtintendierte Eigendynamik, die ihrerseits zu problematischen Selbstbindungen der Reformer führt. Anschließend werden zwei wenig beachtete Zusammenhänge bei beteiligungsorientierten Beratungsprozessen herausgestellt: nämlich der Zusammenhang von Macht und Kompetenz sowie der Zusammenhang von Macht und organisationalem Lernen.

Zum Schluß gehe ich der Frage nach, was es dann heißen kann, eine Organisation mikropolitisch zu beraten; klar wird, auch eine mikropolitisch aufgeklärte Denkweise eliminiert nicht das Phänomen der Macht, entwickelt aber möglicherweise einen angemesseneren Umgang mit den aufgeworfenen Problemstellungen.

Im abschließenden 7. Kapitel folgt ein kurzes Resümee und die Formulierung von weiterem Forschungsbedarf.

## 2. Grundlagen der strategischen Organisationsanalyse

Das Vorhaben, die Beratung eines Unternehmens bei der Einführung von Gruppenarbeit als sozialen Prozeß verstehen und untersuchen zu wollen, erfordert einige begriffliche und konzeptionelle Vorabklärungen. Hergestellt werden soll in den folgenden zwei Kapiteln der Anschluß an organisationssoziologische Ansätze, die es ermöglichen, Wirtschaftsorganisationen (und ihre Beratung) als Handlungssysteme unter der analytischen Perspektive auf die relevanten Akteure und ihre jeweils relevanten Handlungsbedingungen zu untersuchen (vgl. Hirsch-Kreinsen/Behr 1988: 34). Das Augenmerk richtet sich auf die Genese und Aufrechterhaltung einer ‚Beratungsordnung‘. Und dieser Prozeß vollzieht sich nicht reibungslos, sondern ist durchwirkt von interessen geleiteten Interventionen, Aushandlungen und Konflikten. Zu fragen ist bei der Analyse also nicht nur nach den formalen und offiziellen Beratungspraktiken, sondern gerade auch nach der „interessegeleiteten Einflußnahme verschiedener Handlungsträger“ (Manz 1990: 36), die den Beratungsprozeß zu einem sozialen Prozeß werden läßt. Anschaulicher wird dieser Aspekt, wenn man, wie Crozier/Friedberg vorschlagen, Beratung in Organisationen als Arena eines mikropolitischen Aushandlungsprozesses versteht, in der jeder sein Spiel spielt, aber nicht beliebig, sondern mit Bezug auf bestimmte Spielregeln, die selbst das Ergebnis machtvoll gespielter Spiele sind (vgl. Crozier/Friedberg 1993: 72f.). Angesichts des in Organisationen tobenden Lebens erweist sich die Annahme eines ‚one best way‘ für Beratung als Illusion. Vielmehr wird Beratung im mikropolitischen Schlaglicht als kontingentes Resultat praktisch handelnder Akteure erkennbar. Kontingent deshalb, weil sich in Organisationen Vieles nicht via Marktlogik und Sachzwang determinieren läßt und deshalb immer auch anders möglich ist, je nachdem, welche mikropolitische Resonanz erzeugt wird.

Eine Anleitung zur Organisationsgestaltung nach einfachen Wenn-Dann-Rezepten ist von einem solchen Ansatz nicht zu erwarten, sondern ein bescheideneres, weniger auf Verallgemeinerung zielendes Beratungsverständnis, das sensibel ist für mikropolitische Prozesse und Machtstrukturen.<sup>5</sup> Im Folgenden wird es darum gehen, zentrale Begriffe und Analyseperspektiven einer erweiterten strategischen Organisationsanalyse, die bislang nur angedeu-

---

<sup>5</sup> Mit der Herausstellung von Macht und Politik bei Beratungsprozessen ist nicht der Anspruch auf ein Erklärungsmonopol verbunden; nicht alles kann auf Mikropolitik und Macht reduziert werden, aber Vieles hat einen mikropolitischen Aspekt und scheint, gerade weil dieser bislang vernachlässigt worden ist, weiterzuführen, um die Schwierigkeiten von externer Organisationsberatung besser zu verstehen.

tet wurden, auszuführen und so für die Untersuchung von Beratungsprozessen zu operationalisieren.

## 2.1 Strategisches Handeln der Akteure

Die strategische Organisationsanalyse gründet geradezu auf einer Theorie des Akteurs (vgl. Friedberg 1995: 197). Der besondere Stellenwert eines analytischen Akteurskonzepts kündigt sich bereits in den ersten Arbeiten Croziers an und wird dann später gemeinsam mit Friedberg und Kollegen am Centre des Sociologie des Organisations (CSO) ausgebaut. In „The Bureaucratic Phenomenon“ (1964) hebt Crozier zum ersten Mal die zentrale Bedeutung des Akteurs für seine Organisationsstudien hervor. In Abgrenzung von tayloristischen Annahmen einerseits und Ansichten der Human-Relations-Bewegung andererseits, die, wie er bündig zusammenfaßt, den Menschen in Organisationen als Hand bzw. als Hand und Herz betrachten, versteht Crozier Menschen in Organisationen als strategisch Handelnde, die auch eigene Interessen besitzen und sich für deren Realisierung einsetzen (s. a. Crozier 1966).<sup>6</sup>

„Subordinates can be considered as free agents who can discuss their own problems and bargain about them, who do not only submit to a power structure but also participate in that structure. Of course their degree of freedom is not very great, and their conduct, when viewed from outside, may seem to a large extent to be determined by non-rational motivations. But one must never forget that to them it is rational, i. e. adaptive.“ (ders. 1964: 150)

Mit anderen Worten: Die Untersuchung von Organisationen und organisiertem Handeln hat davon auszugehen, daß sie es mit denkenden Akteuren zu tun hat. Auch wenn diese nicht alle Fakten besitzen und sie ihre Ziele angesichts situationsbedingter Einschränkungen nicht immer erreichen, so sind sie fähig, eine Wahl zu treffen und sich in intelligenter Weise der von ihnen wahrgenommenen Situation anzupassen und dementsprechend ihr Handeln auszurichten – dieser Akteur ist nach Friedberg ein „kognitive(r) homo sociologicus“ (Friedberg 1995: 202). Das ist bei Friedberg nicht abstrakt gemeint, sondern in konkreter Hinsicht, bezogen auf das jeweils untersuchte Handlungssystem. Diese, vor allem auf die eigenen empirischen Forschungsarbeiten zurückgehende Hypothese eines politischen Akteurs, impliziert für Crozier und Friedberg einen, wenn auch begrenzten Freiraum, über den die un-

---

<sup>6</sup> Beide Ansätze dominieren in der ein oder anderen Spielart das Feld der Beratung bis heute. Gängig sind mittlerweile die Bezeichnungen Experten- bzw. Fachberatung für tayloristisch orientierte Beratungsansätze und Prozeßberatung bzw. Organisationsentwicklung für Ansätze, die auf die Human-Relations-Bewegung zurückgehen (s. a. Taylor 1913; Roethlisberger 1954; Schein 1969).

terschiedlichen Akteure in ihrer jeweiligen Situation verfügen (vgl. dies. 1993: 27). Das bedeutet andererseits, daß die Restriktionen innerhalb einer Organisation nie vollständig das Verhalten der Akteure determinieren, sondern nur Grenzen des Möglichen abstecken (vgl. Friedberg 1977: 6). In diesem Sinne ist das Verhalten der Akteure immer kontingent. Es läßt sich nicht in behavioristisch zu analysierende Reiz-Reaktions-Mechanismen auflösen oder sich als Reflex auf ökonomische, technische oder soziale Determinismen begreifen.<sup>7</sup> Akteure sind keine Rädchen in einer abstrakten Maschinerie, sondern (begrenzt) reflektionsmächtige und aktive, d. h. intentionale und in gewissen Grenzen autonome Konstrukteure organisationaler Wirklichkeit. Dies bezeichnet für Friedberg der Begriff des Handelns und grenzt ihn von einem eher passiven Sichverhalten ab. Croziers und Friedbergs Plädoyer für einen strategischen Akteur hat ihnen den Vorwurf eingetragen, bei ihrer Analyse allzu voluntaristisch zu sein und die einschränkende Wirkung von sozialen Strukturen, von Regeln und Normen außer acht zu lassen. (vgl. Ortmann u.a. 1990).<sup>8</sup> Ich halte dies für ein Mißverständnis, wie im weiteren noch deutlich werden wird.

## **2.2 Begrenzte Rationalität der Akteure**

Die strategische Organisationsanalyse macht deutlich, daß man den Sinn einer Strategie nur dann verstehen kann, wenn es gelingt, sich in die Situation des Akteurs zurückzusetzen, um mit ihm nachzuvollziehen, wie er seine Situation und die sie kennzeichnenden Beschränkungen definiert und nutzt (vgl. Crozier/Friedberg 1993: 26f.). Sozusagen mit der Brille des Akteurs werden dabei die Bedingungen und Möglichkeiten organisierten Handelns analysiert und es wird versucht, seine Strategie im jeweiligen Handlungsfeld zu rekonstruieren (vgl. Schirmer 2000: 122). Um ihren Strategiebegriff zu erläutern, stützen sich Crozier und Friedberg auf die wegbereitenden Forschungsergebnisse Simons (1976) zur begrenzten Rationalität und verbinden diese mit ihren eigenen Feldbeobachtungen (dies.

---

<sup>7</sup> Friedberg zeigt sich hier als einer der vehementesten Kritiker einer traditionellen Kontingenztheorie, die eine einseitige Umweltabhängigkeit von Organisationen annimmt (vgl. z. B. Child 1972; Staehle 1973).

<sup>8</sup> Diese vorschnelle Kritik findet sich vor allem in einigen Arbeiten, die für eine strukturalistische Erweiterung dieses Ansatzes a la Giddens plädieren (z.B. Iding 2000: 85f.; Hennig 1997: 42f. ). Meines Erachtens entsteht so ein schiefes Bild, denn immer geht es der strategischen Organisationsanalyse auch um Strukturen, nur sind sie keine monolithischen Gebilde. Ortmann und Kollegen selbst sind in ihrer Argumentation sehr viel differenzierter als einige ihrer Interpreten (vgl. Ortmann u.a. 1990: 29f.), und in seiner jüngsten Arbeit betont Ortmann die weitgehende Übereinstimmung in der Begründung von sozialen Strukturen bei Friedberg und Giddens (vgl. Ortmann 2003). Auf diesen letzten Punkt gehe ich weiter unten noch einmal genauer ein.

1993: 33ff.).<sup>9</sup> Ihre Operationalisierung eines begrenzt rationalen Akteurs ist für meine Analyse von Beratungsprozessen wesentlich, weil sie offen legt, mit wem man es auch zu tun hat, wenn von Reorganisierern, Entrepreneuren und Beratern die Rede ist, denn auch für sie gilt:<sup>10</sup>

Erstens: Ein Akteur hat nur selten klare Ziele, kohärente und konsistente Pläne. Er wird sie im Verlauf des Handelns modifizieren, einige verwerfen und einige sogar nachträglich entdecken, etwa aus dem Grund, weil unvorhersehbare Folgen seines Handelns eintreten und die Situation neu bedacht werden muß. Ziele und Mittel sind teilweise nur lose miteinander verbunden und werden austauschbar. Allerdings gehen Crozier und Friedberg nicht soweit, daß Ziele und Mittel wie im „Garbage-Can-Modell“ (Cohen/March/Olsen 1972) beliebig austauschbar sind (vgl. Crozier 1996: 194f; Friedberg 1996: 110f., siehe auch Weick 2001).

Zweitens: Das Handeln der Akteure ist aktiv, auch wenn es im Kontext von einschränkenden Handlungsbedingungen stattfindet, die es aber keineswegs determinieren. Und in gewissem Sinne, so Crozier/Friedberg, ist auch Passivität Ausdruck einer Strategie, die möglicherweise auf günstigere Gelegenheiten wartet. Hinzu kommt, daß Akteure ihr Handlungsfeld aktiv mitgestalten, indem sie die Spielregeln spezifisch und eigensinnig verwenden (siehe auch Kapitel 2.5).

Drittens: Das Handeln der Akteure hat immer eine offensive und eine defensive Seite. Einerseits versucht ein Akteur Gelegenheiten auszunutzen, um seine Situation zu verbessern, andererseits bemüht er sich um die Aufrechterhaltung bzw. Verteidigung seines Freiraums, um handlungsfähig zu bleiben (siehe auch Kapitel 2.4).

Viertens: Dieses Konzept eines strategischen Akteurs mündet in der Annahme, daß alle Akteure eines Handlungsfeldes laufend Hypothesen über die Interessen, Wünsche und Vorhaben anderer Akteure aufstellen. Aus diesem Grunde interpretieren sie ständig die Informationen, die ihnen das Verhalten der anderen liefert, um ihrerseits darauf zu reagieren – „wis-

---

<sup>9</sup> Bereits in *The Bureaucratic Phenomenon* (1964) geht Crozier ausführlich auf die Arbeiten von March/Simon ein (vgl. ders. 1964: 150ff.). Eine klarstellende Auseinandersetzung mit späteren Arbeiten der verhaltenswissenschaftlichen Organisationsforschung liefert Friedberg 1995 (vgl. ders. 1995: 38ff.). Ich werde weiter unten darauf zurückkommen, wenn es um die Bestimmung des Machtbegriffs geht.

<sup>10</sup> Ausgangspunkt für Crozier und Friedberg ist die Hervorhebung der kognitiven Grenzen der Informationsaufnahme und -verarbeitung der Akteure bei March/Simon, die das Treffen objektiv rationaler Entscheidungen verhindert (vgl. dies. 1976: 139). Simon nennt drei zentrale limitierende Faktoren, die der Annahme einer objektiven Rationalität bei Entscheidungen in Organisationen im Wege stehen: die Unvollständigkeit des Wissens, die Schwierigkeit der Bewertung zukünftiger Ereignisse und die begrenzte Auswahl an Entscheidungsalternativen (vgl. Simon 1976: 81f.).

send, daß die anderen dasselbe tun und die anderen wissen, daß sie es tun und daß sie selbst auch wissen, daß sie es tun“ (Friedberg 1995: 202).<sup>11</sup>

Wenn man Akteure so definiert, kann es kein irrationales Verhalten mehr geben. Der so oft gehörte Vorwurf, der Widerstand gegen Wandel sei irrational, löst sich hier insofern auf, als Widerstand als durchaus (begrenzt) rationale Strategie einer Akteurs/einer Akteursgruppe verstanden werden kann. Für das weitere Vorgehen dieser Arbeit hat das Konsequenzen:

„Das Konzept der Strategie verpflichtet im Grunde den Forscher zu nichts anderem, als den Sinn und die Legitimität der beobachtbaren Verhaltensweise anzuerkennen und dazu, diese zu verstehen, indem er sie mit dem Kontext verbindet, der die Rationalität und die Freiheit der Akteure beschreibt.“ (Friedberg 1977: 9f.)<sup>12</sup>

In seiner jüngsten Monographie „Ordnung und Macht“ charakterisiert Friedberg diesen Akteur als empirisch, human und berechnend. Das stimmt weitgehend mit dem überein, was gerade über den strategischen Akteur gesagt worden ist (vgl. Friedberg 1995: 215ff.).<sup>13</sup>

Was für die Rationalität der Akteure zutrifft, gilt auch für ihre Interessen. Diese können nicht ohne Rückgriff auf die Interaktionssituation definiert werden. Friedberg spricht in diesem Zusammenhang von „erweitertem Utilitarismus“ (ders. 1995: 223) als Forschungsperspektive und meint damit, daß ein solcher Utilitarismus den Blick des Forschers stärker auf die Beziehungen als auf die Person lenkt, um so den Merkmalen eines Handlungsfeldes auf die Spur zu kommen. Anstatt von festen Vorstellungen über die menschliche Natur oder von scheinbar dominanten Werten in einem Handlungsfeld auszugehen, ermöglicht diese Forschungshaltung eine „progressive Entdeckung und Anreicherung der Bedeutung des in die-

---

<sup>11</sup> Friedberg sieht hier das Phänomen doppelter Kontingenz am Werk. Zur Veranschaulichung dieses Sachverhalts geht er soweit, den strategischen Akteur mit einem Forscher zu vergleichen, der in einer ungewissen natürlichen und sozialen Welt nicht aufhört, Hypothesen über die ihn umgebenden Beziehungs- und Bündnisnetze aufzustellen und diese gegen Anfechtungen zu behaupten, die andere diesen Hypothesen zweifellos entgegenbringen werden (vgl. ders. 1995: 203; s.a. ders. 1992: 41).

<sup>12</sup> Ein Mißverständnis wäre es anzunehmen, daß diese Strategien dem Akteur notwendig bewußt sein müßten. Strategie und Wille werden konzeptionell und praktisch von Crozier/Friedberg als nicht identisch angesehen. Zum Beispiel können auch affektive Reaktionsmuster (der cholerische Chef; der kühle Arbeitsdirektor) von einem Außenstehenden als Strategien rekonstruiert werden. Strategie ist ein Begriff der Metasprache und wird vom Forscher (re)konstruiert (vgl. dies. 1993: 34; s.a. Schirmer 2000: 124).

<sup>13</sup> Zwei Ergänzungen seien aber angebracht, um verbreiteten Fehlinterpretationen bei der Verwendung des Akteursbegriffs zu begegnen. Erstens, die strategische Rationalität von der hier die Rede ist, setzt weder einen allwissenden Akteur noch eine durchsichtige Welt voraus. Auch in diesem Fall gelten die Einschränkungen (kognitiv, affektiv, ideologisch, kulturell usw.), die die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie herausgestellt hat. D.h., die strategische Rationalität gilt immer nur beschränkt (vgl. Friedberg 1995: 215). Zweitens folgt daraus ein besonderer Umgang mit Rationalitätsinterpretationen – jede Bewertung der den Handlungsweisen zugrundeliegenden Rationalitäten und Interessen stehen am Schluß des Forschungsprozesses. „Ex ante aber müssen sie als Ausdruck einer einfachen Situations-Rationalität angesehen werden, d.h. als Ausdruck der Art und Weise, in der der betreffende Akteur die von ihm in seiner Situation jeweils wahrgenommenen Handlungsgelegenheiten und –zwänge gegenüber seinen Gegenspielern zu nutzen und auszuspielen sich entschlossen hat.“ (ders. 1995: 219)



sem Handlungsfeld beobachtbaren, utilitaristischen Verhaltens und die Erforschung der Natur der hier im Umlauf befindlichen Einsätze bei gleichzeitiger Aufdeckung der Strukturelemente des Handlungsfeldes, die materiell und immateriell, strategisch und kulturell, rational und affektiv sein können“ (ebd.). Diese Herangehensweise rechnet mit Abweichungen von der Regel, macht sie sichtbar und verfeinert so die Kenntnisse über die Akteure in einem spezifischen Feld bzw. dieses Feldes selbst. D.h., aus dieser Perspektive ist es wenig hilfreich, mit prototypischen Vorstellungen von der Rolle eines Managers, eines Betriebsrats, eines Meisters oder eines Beraters zu operieren.

Zusammengefaßt ermöglicht ein solches Akteurskonzept - das auf die Beobachtung und kontextsensitive Analyse von Handeln setzt - empirisch die Prozesse in den Griff zu bekommen, durch die Strukturen geschaffen, aufrechterhalten und verändert werden. Handeln ist dabei nicht interessant als Symptom für individuelle Motivation, sondern als Symptom für Struktur, für Interessenkonstellationen, für einen Beziehungszusammenhang und für Regulierungsmechanismen, mit deren Hilfe Akteure diese Strukturen ihrerseits (re)produzieren (vgl. Friedberg 2003a: 97f.).

Und diesen Akteursstatus haben, so eine Grundannahme dieser Arbeit, auch Berater, mit all den oben genannten Implikationen. Sie erhalten diesen Status durch ihr Auftreten im Feld; „insofern sich nachweisen läßt, daß (ihr) Verhalten zur Strukturierung des Feldes beiträgt“ (Friedberg 1995: 203). Das klingt banal, ist es aber nicht, wenn man sich vor Augen führt, wie stilisiert das gegenwärtige Bild von Beratern ist, so als ob sie keine eigenen Interessen hätten, als ob sie sich den Zwängen des Handlungsfeldes per se entziehen könnten und als ob sie die ‚Sachlage‘ objektiv beurteilen könnten, ihren eigenen Akteursstatus ignorierend, ganz zu schweigen von den nicht-intendierten Folgen ihres Tuns. Von Reflexionselite (Deutschmann 1993) und Künstlern (Wimmer 2001) ist die Rede. Die Bezugnahme auf Croziers/Friedbergs Akteurskonzept ist ein Plädoyer für mehr Realitätsnähe, was das Handeln von Beratern und die Analyse von Beratungssituationen betrifft. Auch die Berater sind Mikropolitiker bzw. strategisch handelnde Akteure. Und ihr Verhalten wird erst dann verständlich, wenn es in einen Kontext gestellt wird. Es gibt nicht die feststehende Rolle des Beraters, sondern immer nur kontextsensible Ausgestaltungen, die nur bedingt zu tun haben mit herkömmlichen instrumentalen Entscheidungs- und Handlungszuschreibungen.

Im Laufe meiner Fallstudie fiel mir besonders auf, daß sich Berater und Veränderungs promotoren nicht selten in Widersprüche verwickeln, ambivalentes Verhalten zeigen und in zwiespältige, uneindeutige Situationen geraten. Mit der Folge, daß Wort und Tat bei ihnen

oft deutlich auseinander klaffen. Gemessen an den Projektplänen und -zielen kommt es zu teils gravierenden Abweichungen; gleichzeitig hält man die Projektideen aber weiter aufrecht.

Typischerweise zögert man bei der Kritik solcher Zustände nicht lange und attestiert Irrationalität, Zielverfehlung oder Doppelzüngigkeit der Akteure. Meines Erachtens ist diese Kritik vorschnell – orientiert sich an normativen Rationalmodellen des Entscheidens und Handelns – die die widersprüchlichen Zwänge und Anforderungen der realen Entscheidungssituation außer acht lassen. Vor allem Nils Brunsson (1982, 1985, 1989) hat in seinen Untersuchungen über Verwaltungs- bzw. Industriereformen in Skandinavien gezeigt, daß es sinnvoll ist, folgende zwei Entscheidungsstile voneinander zu trennen: Handlungs- und Entscheidungsrationalität. Tut man dies, dann erscheint das Problem der Diskrepanz von Handeln und Entscheiden in einem anderen Licht, wirkt weniger bedrohlich, wie wir gleich sehen werden.

### **2.3 Akteure zwischen Handlungs- und Entscheidungsrationalität**

Ausgangspunkt der Analysen Brunssons ist die scheinbare Irrationalität vieler organisatorischer Entscheidungsprozesse.<sup>14</sup> Irrationales Verhalten kann man aber nur dann attestieren, wenn man mit einem instrumentellen Rationalitätsbegriff operiert (vgl. Brunsson 1982: 32). Ähnlich wie Crozier und Friedberg distanziert er sich aber von Erklärungsversuchen, die Entscheidungsprozesse nur unter der Prämisse rationalen und zielgerichteten Handelns un-

---

<sup>14</sup> Brunssons Konzept zählt zum neo-institutionalistischen Forschungsstrang der Organisationswissenschaft (vgl. Hasse/Krücken 1999: 28; Walgenbach 1995a: 289). Die von ihm bearbeiteten Problemstellungen sind „allesamt in der System/Umwelt-Differenz von Organisationen plazierte“ (Japp 2000: 52). So untersucht er z. B. den Umgang schwedischer Unternehmen mit den Anforderungen staatlicher Programmkommissionen. In weiten Teilen konzentriert sich seine Analyse auf die Handlungsbedingungen von Organisationen, ihre Auseinandersetzung mit der Umwelt, insofern sind seine Forschungen abstrakter bzw. auf einem anderen Aggregationsniveau angesiedelt als die Untersuchungen Friedbergs. Gleichwohl läßt sich meines Erachtens Brunssons Ansatz relativ umstandslos für Studien verwenden, die auf mikropolitischer Ebene argumentieren und Akteure bzw. Akteursgruppen zum Ausgangspunkt ihrer Untersuchung machen (vgl. Ortmann u.a. 1990: 71). Die mich interessierenden Entscheidungsstile, die Brunsson bei Organisationen entdeckt, erscheinen mir auch erklärungskräftig zu sein, wenn man sie für die Erklärung von Akteursverhalten heranzieht. D.h., die Modi von Handlungs- und Entscheidungsrationalität finden sich, so meine These, nicht nur an den Organisationsgrenzen, sondern durchziehen bei Veränderungsprozessen das gesamte lokale Handlungsfeld und sind mikropolitisch interpretierbar. Dieser Weg erscheint mir auch deshalb gangbar, weil sich die Vorstellungen Brunssons und Crozier/Friedbergs in zentralen Fragen ähneln. Man betrachte nur die jeweiligen Definitionen von Organisation und organisiertem Handeln (vgl. Brunsson 1985: 7) oder den Stellenwert begrenzter Rationalität in beiden Ansätzen. Auch die Forderung nach einer induktiven Forschungsmethodik und die Anlehnung an Verfahren der grounded theory haben sie gemein. Insofern erscheint es mir machbar, Konzepte Brunssons für meine Zwecke, d.h. die Untersuchung lokaler Ordnungen und Akteursstrategien zu verwenden und mit mikropolitischen Überlegungen zu verknüpfen.

tersuchen wollen. Stattdessen macht er darauf aufmerksam, daß es sehr wohl rational sein kann, sich nicht an rationale Prozeduren (alle Informationen sammeln, klare Ziele festlegen, alle Alternativen und Konsequenzen prüfen) zu halten, nämlich dann, wenn es darum geht „(to) get things done – act and induce others to act“ (Brunsson 1985: 18). Entscheidungen existieren nicht für sich, sondern sollen Handlungen initiieren. Das aber setzt voraus, daß sie kognitive, motivationale und verpflichtende Funktionen erfüllen, d.h. sie müssen für die konkreten Akteure plausibel sein, zur Umsetzung im Organisationsalltag motivieren und Verpflichtung (commitment) erzeugen. Und das ist bei instrumentellen Entscheidungsprozessen keineswegs garantiert (vgl. Brunsson 1982: 33; ders. 1985: 21ff.; Brunsson/Olsen 1993: 20).

In seinen Untersuchungen von Reformprozessen hat Brunsson die interessante Entdeckung gemacht, daß gerade die Mißachtung entscheidungsrationaler Prinzipien unter Handlungsgesichtspunkten funktional sein kann. Die Berücksichtigung vieler Handlungsalternativen (entscheidungsrational wünschenswert) etwa ist im handlungsrationalen Sinne kontraproduktiv, denn statt Klärung ergeben sich oft neue Unwägbarkeiten, die ihrerseits die Bereitschaft zum Mitmachen verringern. In einer Entscheidungssituation, in der es um commitment geht, kann z. B. die einseitig positive Betonung der Folgen der präferierten Entscheidung ebenso hilfreich sein wie die nur eingeschränkte Zurverfügungstellung von Alternativen bzw. das Angebot von Scheinalternativen (s.a. Ortmann u.a. 1990: 77ff., 174ff.).

„But irrationality is even more vital to action involving radical change because in such instances motivation and commitment are crucial. Much of the ‚decision irrationality‘ observable in decision processes can be explained as ‚action rationality‘.“ (Brunsson 1985: 26)

Das ist die eine Seite der Medaille: um handlungsfähig zu bleiben, sind die Akteure gezwungen, vom ‚tugendhaften‘ Pfad rationaler Entscheidungsfindung abzuweichen und ihren Blick auf das Machbare zu richten. Anders ausgedrückt: Handlungsrationales Entscheiden meint Entscheiden mit Blick auf seine mikropolitische Durchsetzbarkeit, und da ergreifen Akteure andere Optionen, als es Projektpläne und normative Implementationsverfahren vorsehen (s.a. Ortmann u.a. 1990: 73).

Aber diese pragmatische Handlungsrationalität allein genügt nicht, um als Akteur bzw. Akteursgruppe mit den Anforderungen eines widersprüchlichen und unklaren Reformprozesses zurecht zu kommen. Gegenpart einer solchen Handlungsrationalität ist eine Ideologie, die vehement instrumentelle Rationalität, Effizienz, klare Verantwortlichkeit und Widerspruchsfreiheit fordert. Brunsson bezeichnet diese Ideologie als „the concept of the indivi-

dual“ (ders. 1993: 60) und schreibt ihr eine maßgebliche Dominanz zu, wenn es darum geht, Reformprozesse zu planen, zu begründen, zu verteidigen bzw. zu kritisieren. An diesen normativen Erwartungen kommt kein Reformers vorbei. Geradezu selbstverständlich und fast nicht zu hinterfragen sind die mit dieser Ideologie verbundenen Vorstellungen von Identität, Hierarchie und Rationalität – in den Blaupausen der Reform herrscht Klarheit und Eindeutigkeit vor (vgl. Brunsson 1993: 63ff).<sup>15</sup> Allzu schnell, so Brunsson, würde das Publikum werden eines ‚bloß‘ handlungsrationalen Vorgehens sich den Angriffen dieser starken Ideologie aussetzen. Mit dem Rüstzeug dieser Ideologie können interessierte Gegenspieler relativ umstandslos jedes Veränderungsvorhaben torpedieren, unabhängig davon, wie realitätsfern es in der jeweiligen Situation erscheinen mag, den Programmvorgaben zu folgen. Die Akteure befinden sich so gesehen in einem Dilemma: Zum einen müssen sie erfahren, daß sich normative Entscheidungs- und Planungsverfahren in praxi nur unvollständig umsetzen lassen, ja sie behindern oft den Fortgang der Handlung und blockieren den Veränderungsprozeß. Zum anderen müssen sie aber mit Erwartungen der Umwelt (hier: anderen Akteuren bzw. Akteursgruppen) rechnen, die genau das von ihnen verlangen, zumindest dem Anschein nach. Gewünscht wird stringente Planung, umfassende Abschätzung der Handlungsalternativen, Interessen- und Zielkompatibilität sowie strikte Verantwortlichkeit. Und nicht selten sind diese externen Erwartungen auch noch widersprüchlich, je nachdem, von welchen Akteuren sie adressiert werden (vgl. Brunsson 1989: 8ff.). Was tun Akteure in solchen Situationen?

Bei seiner Analyse von widersprüchlichen und kontingenten Entscheidungssituationen hat Brunsson einen interessanten Entkoppelungsmechanismus festgestellt, den ich oben schon angedeutet habe:

„organizations have two problems: to choose the right thing to do, and to get it done. There are also two kinds of rationality, corresponding to the two problems: decision rationality and action rationality. Neither is superior to the other, but they served different purposes and are based on different norms“ (Brunsson 1985: 27).

Brunsson untersucht in „The Irrational Organization“ (1985) auf der Grundlage zahlreicher Fallbeispiele, wie angesichts dieser zwiespältigen Umstände beide Entscheidungsstile ins Spiel gebracht werden und wie Handlungen auch durch Bezug auf ideologische Mittel (z.B. Managementkonzepte) koordiniert werden können und welche Folgewirkungen das haben

---

<sup>15</sup> Brunsson verweist unter anderem auf das Rechtssystem in mitteleuropäischen Staaten, wo immer noch die Idee persönlicher Verantwortung bzw. Schuld zentral ist, wo bei Urteilbegründungen die Normen des Rationalmodells Gültigkeit haben, wenn das Versagen von Akteuren beurteilt wird (ders. 1993: 60). Urteile über Systemversagen sind kaum vorgesehen, menschliches Versagen gemessen am Rationalmodell stehen im Vordergrund, sind justiziabel.

kann. Besonders interessant für meine Fragestellung ist ein Handlungs- und Entscheidungsprozeß, den Brunsson als „Ideological Change“ bezeichnet. Er thematisiert hier ein Konfliktfeld, das immer dann entsteht, wenn die bestehende Ideologie eines Unternehmens konfrontiert wird mit einer Ideologie, die auf umfangreiche Veränderungsprozesse ausgerichtet ist. Ich werde diese Problemstellung bei Brunsson noch genauer untersuchen, wenn es um die mikropolitische Analyse von Leitbildern geht (siehe auch Kapitel 3.7).

Zusammengefaßt ermöglicht die Verwendung des Konzepts der Handlungs- und Entscheidungsrationalität, das Verhalten von Akteuren in widersprüchlichen und unübersichtlichen Situationen besser zu verstehen. Handeln und Entscheiden sind aus dieser Perspektive eben keine kohärente Einheit mehr, sondern Ausdruck unterschiedlicher Bewältigungsstrategien der Akteure bei heterogenen Ansprüchen und Erwartungen der Umwelt, ohne daß ein Entscheidungsstil zu bevorzugen oder gar überlegen wäre. Je nachdem, um was es geht (Abpuffern von Umweltauforderungen; Auslösen von Handlung), haben beide Rationalitätsmuster ihre Berechtigung und Funktionalität. Brunssons Theorie stellt schließlich darauf ab, daß gute Entscheidungen handlungsrational in dem Sinne sind, daß sie unter dem Gesichtspunkt ihrer Durchsetzung und Implementation getroffen werden. Und dies kann man mikropolitisch interpretieren. Es bedeutet, die mikropolitische Konstellation der Organisation in Rechnung zu stellen und mit Machtphänomenen zu kalkulieren. Wie wir sehen werden, bedienen sich gerade Berater wechselnder Rationalitätsmodi. Sie scheinen sowohl darauf bedacht zu sein, Erwartungen ideologisch abzupuffern als auch eine Beratungspragmatik zu entwickeln, die sich jenseits ideologischer Normen bewegt, um handlungsfähig zu bleiben.

## **2.4 Macht als Beziehung**

Es ist zuvor bereits angeklungen: Dem Phänomen der Macht kommt bei strategischen Organisationsanalysen ein zentraler Stellenwert zu. Macht als grundlegender Aspekt sozialer Beziehungen wird zur analytischen Leitdimension (vgl. Friedberg 1992: 41; s.a. Ortmann 1995: 59). Und das deshalb, weil sich das Verständnis „der tatsächlichen Funktionsweise der Organisation“ (Friedberg 1977: 17) – jenseits der Formalstruktur – nur dann erschließt, wenn es gelingt, die in den jeweiligen Machtbeziehungen festgeschriebenen Kräfteverhältnisse zu entdecken, die Auskunft darüber geben, welche tatsächlichen Handlungsbedingungen und –restriktionen in Organisationen vorherrschen. Erst aus diesem Blickwinkel könne man, so Friedberg, einschätzen, wie es um die Wandlungs- und Entwicklungsfähigkeit einer Organisation bestellt ist, was in spezifischen Organisationen

möglich ist und was nicht (vgl. ebd.: 34; s.a. Kapitel 3.2). Meines Erachtens ist dies für die Erforschung von Beratungsverläufen eine ganz wesentliche Frage. Bevor ich das Machtkonzept der strategischen Organisationsanalyse genauer vorstelle, möchte ich kurz auf einige Mißverständnisse eingehen, denen dieses Machtkonzept immer wieder begegnet.

#### *Exkurs: Mißverständnisse von Macht*

Als Begriff der Alltagswelt ist Macht voller Konnotationen und Verzerrungen, die es notwendig machen, ihn als analytischen Begriff näher zu bestimmen und unterscheidbar zu machen. Aber nicht nur in Bezug auf die Alltagswelt muß eine Klärung her, sondern auch mit Blick auf einige organisationstheoretische Arbeiten, in denen Macht nur als Zerrbild auftaucht. Macht und Mikropolitik werden dort oft als etwas Negatives gedeutet. Mit der Ausübung von Macht verbindet man dunkles Treiben, heimliche Machenschaften, kleinkariertes Schachern um Vorteile, Winkelzüge aller Art oder egoistische Vorteilsnahme. Diese Sichtweise von Mikropolitik, die sich anlehnt an Macchiavellis Arbeiten, hat im deutschsprachigen Raum vor allem Horst Bosetzky befördert, der sehr eindrücklich Akteure als Macchiavellisten beschreibt (vgl. ders. 1977: 124; ders. 1992: 32ff.). Oswald Neuberger weist zurecht darauf hin, daß eine solche Beschränkung von machtvолlem Handeln auf isolierte Persönlichkeitsmerkmale und egoistische Motive wenig geeignet ist, Handeln in konkreten und komplexen Situationen zu erklären (vgl. ders. 1995: 113). Diese Kritik ist ganz im Sinne Friedbergs, der nicht müde wird zu versuchen, Macht diesem macchiavellistischen Zugriff zu entreißen, indem er stets nach den Kontextbedingungen von Macht fragt, die die Willkür der Akteure einschränkt (vgl. ders. 1995: 260).

„In solchen Beschreibungen und Deutungen muten einem die Individuen in Organisationen wie Politiker an, die sich in einem Machtprozeß befinden, wenn sie z. B. in ihrer Partei versuchten, Kanzlerkandidat zu werden. Diese Blickweise kann fallweise zutreffen, insbesondere wenn es gilt, Mobilisierungsprozesse innerhalb von Organisationen oder die Aktivitäten eines ‚Intrapreneurs‘ zu analysieren. Aber wenn man sie außerhalb dieser Sonderfälle, in gewissem Sinne generell, verwendet, überschätzt sie meiner Ansicht nach den Freiraum, den jeder einzelne hat, insbesondere in organisierten Situationen, sowie das jeweilige Antizipationsvermögen und die Berechnungsfähigkeit der Akteure. Sie unterschätzt zugleich die Zwänge und die Interdependenzen, in denen der Einzelne verstrickt ist.“ (Friedberg 2003a: 98f.)

Interessant ist hier der nochmalige Verweis Friedbergs auf die begrenzte Rationalität der mikropolitischen Akteure, die allzu schnell vergessen wird, wenn von Mikropolitikern gesprochen wird. Auch ihre Fähigkeiten sind begrenzt, ihr eigenes Verhalten zu überdenken, abzuändern und neu zu strukturieren. Eine Sichtweise, die das Machtstreben und vor allem das Machtbewußtsein überbetont, tut so als ob man sich von heute auf morgen in seinem

Verhalten umstellen könnte, je nach seiner aktuellen Interessenlage. Diese Art von Flexibilität ist in Organisationen, so Friedberg, ganz einfach nicht gegeben (vgl. ders. 2003a: 100). Mit einiger Vehemenz geht Friedberg auch gegen eine Strömung der Organisationsforschung vor, die über „Macht als Restvariable zur Erklärung der mit anderen Mitteln nicht erklärbaren Varianz in Organisationen“ (Friedberg 1995: 203) spöttelt. Dies habe seines Erachtens dazu beigetragen, Macht in der angelsächsischen Organisationsforschung zu disqualifizieren. Gemeint sind hier auch einige Arbeiten von Cyert/March 1963 und March 1966, die er einer kritischen Exegese unterzieht (vgl. Friedberg 1995). Soviel zur Richtigstellung der üblichen Verzerrungen des Machtbegriffs.

Zurück zum eigentlichen Machtkonzept Croziers/Friedbergs: Ausgangspunkt für ihre Überlegungen zum Thema Macht ist die Feststellung, daß Organisationen die Notwendigkeit zur Kooperation eigen ist. D. h., ihre Existenz gründet sich geradezu darauf, daß die Akteure mit Hilfe der Organisation in die Lage versetzt werden, wechselseitig Interessen verfolgen zu können, wie dies alleine, also unorganisiert, nicht möglich wäre (vgl. Crozier/Friedberg 1993: 7; s. a. Crozier/Friedberg 1976: 4). Dieser organisierte Zusammenschluß läßt Interdependenzen entstehen, die der Koordination bedürfen. Es stellt sich die Frage, wie es gelingen kann, das bestandsnotwendige Koordinationsproblem zwischen relativ autonomen und z. T. gegensätzliche Interessen verfolgenden Akteuren zu lösen, denn „ohne ein Minimum an Konsens kann weder das Management noch das Personal leben – noch die Produktion funktionieren“ (Küpper/Ortmann 1992: 15). Im Hinblick auf dieses Koordinationsproblem erfüllt Macht zentrale Stabilisierungs- und Regulierungsfunktionen. Macht wird in diesem Zusammenhang als eine Austausch- und Verhandlungsbeziehung verstanden, die die Akteure in Organisationen miteinander eingehen. Klassisch ist folgende Definition Friedbergs:

„A nimmt mit B eine (Macht)Beziehung auf, weil B eine Handlungsfähigkeit hat, die A wohl benötigt, aber selbst nicht hat. A braucht also von B ein gewisses Verhalten. Und die Macht von B über A, das heißt seine Fähigkeit, für sein von A gewünschtes Verhalten möglichst günstige Austauschbedingungen auszuhandeln, ist ihrerseits Funktion zweier Parameter, nämlich vom Grad der Unberechenbarkeit und der Bedeutung seines Verhaltens für die anderen.“ (Friedberg 1992: 42)<sup>16</sup>

Die Macht eines Akteurs resultiert also daraus, in welchem Umfang es ihm gelingt, die Erwartbarkeit und Vorhersehbarkeit seines Handelns für andere zu kaschieren – Ungewißheit stellt damit die grundlegende Ressource in jeder Verhandlungsbeziehung dar. Genauer aus-

---

<sup>16</sup> Dieses Ausgangsproblem von Mikropolitik hat bereits Burns (1962) skizziert: „Corporations are cooperative systems assembled out of the usable attributes of people. They are also social systems within people compete for advancement; in so doing they make use of the others. Behavior is identified as political when others made use of resources in competitive situations“ (ders. 1962: 257).

gedrückt, erwächst einem Akteur in einer Beziehung Macht auf Grund der durch ihn kontrollierten „Ungewißheitszone“ (Crozier/Friedberg 1993: 45), die er für andere erzeugt, da sein Handeln an dieser Stelle für andere kontingent ist. Relevanz gewinnt diese Unsicherheitszone aber erst dann, wenn sie auch für andere Akteure von Interesse ist. Daraus folgt, daß ein Mitglied innerhalb einer Organisation nur dann Macht ausüben kann, wenn es eine für die Organisation bzw. andere Organisationsmitglieder relevante Zone der Unsicherheit kontrolliert (vgl. Friedberg 1977: 14f.). Dieser Hinweis auf die Relevanz der anderen bei der Machtausübung ist ein entscheidender Punkt, der bei der Lektüre des Friedbergschen Ansatzes oft übersehen wird. Der machthungrige Karrierist und skrupellose Strippenzieher ist für Friedberg nämlich nur die Karikatur eines Akteurs, ziemlich realitätsfern und, wenn überhaupt, nur ein seltener Sonderfall. Andere Realitätsprinzipien, wie Friedberg es nennt, schränken die Willkür der Akteure ein. Gemeint sind damit, neben der bereits erwähnten relativen Abhängigkeit von anderen Akteuren, die jeweilige formale Arbeitsaufgabe, Maschinen, Meß - und Bewertungsinstrumente<sup>17</sup> – mit einem Wort „Investitionen in Formen“ (Friedberg 1995: 261), auf die sich Akteure bei ihrem Austausch stützen und durch die diese vermittelt und stabilisiert werden.<sup>18</sup> Macht entwickelt sich im Schatten der Investitionen in Formen. Macht nutzt die Lücken und Unklarheiten dieser Formen aus – für Friedberg ist diese „politische Besetzung der Formen nicht aus der Welt zu schaffen“ (ders. 1995: 262).<sup>19</sup> Hier wird gleichzeitig deutlich, daß die Einführung neuer Formen (wie z.B. neue Führungsmodelle, Teamkonzepte usw.) immer auch eine zweite Seite hat; nämlich die ihrer strategischen Transformation durch die Akteure – mit für die Berater bzw. Management nicht intendierten Nebenfolgen solcher Investitionen ist also fast zwangsläufig zu rechnen. In „Ordnung und Macht“ (Friedberg 1995) finden sich die folgende sehr instruktiven Passagen, die die Alltäglichkeit und Allgegenwart von strategischem bzw. politischem Handeln in Organisationen veranschaulichen:

Erstens: Akteure verhalten sich nicht strategisch, „weil notwendigerweise in den meisten Fällen die einen wissentlich den Schaden der anderen wollten oder um jeden Preis versuchten, ihre ‚Macht‘ gegenüber anderen

---

<sup>17</sup> Hierunter fallen auch gängige Managementkonzepte wie Total Quality Management, Balanced Scorecard oder Zertifizierungen aller Art, die Friedberg als unsichtbare Technologien verstanden wissen will, die jenseits ihrer formalen Akkuratess Spielraum für machtvolleres Handeln bieten.

<sup>18</sup> Friedberg hat den Begriff „Investition in Formen“ von Thevenot (1986) übernommen. Dieser versteht organisatorische, technische oder Marktstrukturen als Investitionen in Formen, durch die Verhalten auf unterschiedliche Weise reguliert, nicht jedoch direkt gesteuert wird. Diese Sichtweise liegt ganz auf der Argumentationslinie Friedbergs.

<sup>19</sup> Es gibt für Crozier und Friedberg keine völlig geregelten und kontrollierten Sozialsysteme, totale Kontrolle ist daher nicht möglich. Selbst wenn die Zwänge in einer Organisation sehr beherrschend sind, gibt es für die Akteure minimale Freiräume, die sie auf strategische Weise in ihrer Interaktion mit anderen nutzen können. Gedacht ist dabei auch an scheinbar totale Institutionen wie Gefängnis oder Kriegsgefangenenlager (vgl. Crozier/Friedberg 1993: 16f.).



auszuüben. Der viel einfachere Grund ist, daß die Zwänge der einen nicht die Zwänge der anderen sind und deshalb die Handlungszwänge und die Handlungslogik der einen niemals ganz mit denen der anderen zusammenfallen. Und wenn man selbst von den anderen nicht zum Werkzeug gemacht werden will, ist es besser, etwas zum Tauschen zu haben, daß heißt ein seltenes und relevantes Verhalten anbieten zu können“ (Friedberg 1995: 262).

Zweitens: Friedberg betrachtet Macht wie Geld als Medium sozialen Handelns und folgert: „Kein Akteur dieser Gesellschaft kann es sich erlauben, sich für Geldfragen überhaupt nicht zu interessieren, die ihm die unerläßliche Gegenleistung für seine Bedürfnisse liefern. Das gleiche gilt für Macht, wenn man sie als Handlungsfähigkeit begreift. Niemand kann überhaupt kein Interesse für diesen Aspekt zeigen, was nichts anderes bedeutet, als daß kein Akteur vollständig desinteressiert sein kann. Dies bedeutet wiederum aber nicht, daß wir nichts anderes im Kopf haben als unsere Macht zu maximieren. (...) Die Existenz von Macht als Tauschmedium macht aus ihr keinen Beweggrund zum Handeln oder für alle gleichwertigen Nutzen. Es bedeutet einzig, daß man davon ausgehen kann, daß kein Akteur in seinem Handlungsfeld es sich leisten kann, sich überhaupt nicht um das Schicksal seiner Handlungsfähigkeit zu kümmern, ohne die er in den Händen der anderen zum bloßen Werkzeug wird.“ (ders. 1995: 264/265)

Und noch ein weiterer Punkt, der bereits angerissen wurde, ist hervorzuheben: Macht wird nicht als Besitzstand, sondern als gegenseitige Austauschbeziehung zwischen Akteuren verstanden, deren strukturellen Bedingungen dazu führen, daß die Austauschverhältnisse einen der Akteure gegenüber den anderen begünstigen (s.a. Küpper/Ortmann 1986: 593; Zündorf 1986: 51).

Es ist wichtig festzuhalten, daß Macht, trotz bestehender (organisierter) Ungleichgewichte in den Machtbeziehungen, kein Nullsummenspiel ist, in dem die einen ohnmächtig sind, während die anderen allmächtig erscheinen – „Macht funktioniert immer in beide Richtungen“ (Ortmann u.a. 1990: 16). Betont wird, daß „Macht (...) eine Beziehung und nicht ein Attribut der Akteure“ (Crozier/Friedberg 1993: 39) ist. Diese Beziehungsgebundenheit von Macht führt zu einer letzten Präzisierung des Machtkonzepts von Friedberg. Es ist wichtig zu erkennen, daß nicht die Existenz organisatorischer Ungewißheitsquellen an sich, sondern erst ihre erfolgreiche Beherrschung, oder besser gesagt, ihre beziehungsmäßige Aktivierung sie zu einer Machtressource transformiert. D.h., erst wenn sich die Akteure dieser Quellen in Verfolgung ihrer Strategien bedienen, werden sie wirksam. Nur so wird aus der Potentialität eine Realität der Macht.

Abschließend unterscheiden Crozier/Friedberg vier typische Ungewißheitsquellen in Organisationen:<sup>20</sup>

Erstens: Die Kontrolle über die Lösung von sehr speziellen Problemen (Expertenproblemen), wozu der Besitz einer nur schwer ersetzbaren funktionalen Fähigkeit oder Spezialisierung die Voraussetzung ist (Expertenmacht).

---

<sup>20</sup> Typologien sind Crozier und Friedberg eigentlich fremd. Diese Machtquellen sind daher nur als bloße Heuristik zu verstehen, die nicht allgemeine Gültigkeit haben und deren Vorhandensein erst von Fall zu Fall nachgewiesen werden muß.

Zweitens: Die Kontrolle der Beziehung zwischen Organisation und Umwelt, sei es zur Sicherstellung des Inputs an Ressourcen oder zur Sicherung der Leistungsverwertung.

Drittens: Die Kontrolle der Informations- und Kommunikationsflüsse zwischen organisatorischen Einheiten oder Organisationsmitgliedern (Informationsmacht).

Viertens: Die Kontrolle über die Benutzung organisatorischer Regeln (vgl. Crozier/Friedberg 1993: 49ff.). Welche dieser potentiellen Machtquellen bei Beratungsprozessen eine Rolle spielen ist dann eine spannende empirische Frage, wie das Fallbeispiel deutlich macht.

Ein solches Machtkonzept wendet sich gegen alle Apriori-Annahmen von Macht in Organisationen, so als ob sich an den Stellenplänen und formalen Hierarchien ablesen ließe, wer das Sagen hat. Bei Beginn der Untersuchung ist die Machtfrage eine offene und bedarf der schrittweisen Aufdeckung, was aber nicht bedeutet, daß Macht in Organisationen gleich verteilt ist, ganz im Gegenteil. Mit dieser Konzeption von Macht befinden sich Crozier und Friedberg in guter Gesellschaft; denn auch Karl Weick rät, sich nicht von der Vorstellung blenden zu lassen, „es gäbe eine einfache, lineare Beziehung zwischen Ranghöhe und Durchschlagskraft der Gestaltungen“ (ders. 1985: 242).

## 2.5 Organisation als Spiel

Nach dem bisher Gesagten stellt sich die Frage, in welchen strukturellen Rahmen das skizzierte mikropolitische Spannungsfeld, in dem sich strategische Akteure, Interessen, Machtressourcen und Unsicherheitszonen ausmachen lassen, eingefügt werden kann.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Diese Zuspitzung von Macht auf die Beziehungsdimension geht vielen zu weit. Ortmann u.a. sehen die strategische Organisationsanalyse an dieser Stelle in der Gefahr, die Freiheit des Akteurs, die Kontingenz und Indeterminiertheit seines Handelns überzubewerten und strukturelle Zwänge zu vernachlässigen (vgl. dies. 1990: 65). Zwar erkennen auch sie an, daß sich Macht nur in einer Beziehung äußern kann und untrennbar an Tausch und Verhandlung gebunden ist, kritisieren aber bei Crozier/Friedberg die konzeptionelle Vernachlässigung des restringierenden Aspekts von Strukturen auf Handeln (vgl. Ortmann 1992b: 219; s. a. Ortmann/Sydow/Windeler 1997: 344). Um auch den Strukturaspekt zu erfassen, greifen sie Giddens' Ansatz einer „Dialektik der Herrschaft“ (Giddens 1992: 67) auf. Diese Vorgehensweise ist bei vielen anwendungsorientierten Forschungen, die mit einem mikropolitischen Ansatz arbeiten, vorzufinden. Ich habe mich gegen diesen Schritt entschieden. Das hat zwei Gründe, bei denen ich mich auf kritische Einwände von Neuberger (1995) beziehe:

Zum einen bietet die Theorie der Strukturierung jenseits abstrakter – sozialontologischer – Erörterungen seines Erachtens keine detaillierten Annahmen zur Interpretation von Macht als Handlungs- und Beziehungsphänomen bei empirischen Forschungen (vgl. Neuberger 1995: 325f.). Vor allem bleibt für ihn der Vermittlungsmechanismus zwischen Herrschaft (Struktur) und Macht (Handeln) zu unbestimmt – „die für empirische Studien unverzichtbare Operationalisierung der zentralen Terme der GIDDENSchen Theorie (sind) nur ansatzweise vorgenommen worden“ (ebd. 333). Damit einher geht ein vages Handlungs- und Akteurskonzept bei

Crozier und Friedberg führen an dieser Stelle den Begriff des Spiels ein (dies. 1993: 66).<sup>22</sup>

„Weit davon entfernt, reine Metapher zu sein, entspricht sein Gebrauch in Wirklichkeit der Einführung einer neuen dualistischen Vorstellung von menschlichem Handeln. Das Spiel bildet die grundlegende Figur für menschliche Kooperation, die einzige, die es erlaubt, die Vorstellung von Zwang und Freiheit, die Idee von Konflikt, Konkurrenz und Kooperation in Einklang zu bringen, auch die einzige, die von Anfang an den Akzent auf den kollektiven Charakter und den relationalen Unterbau des Kooperationskonstrukts setzt.“ (Friedberg 1995: 130f.)

Dieser Begriff scheint, befreit von seiner alltagsweltlichen Konnotation, auch im Rahmen dieser Untersuchung geeignet zu sein, die Verschränkung von Kontrolle und Konsens, von Zwang und Freiheit in Organisationen einzufangen (vgl. Ortmann 1992a: 21).<sup>23</sup> Aus der Perspektive der strategischen Organisationsanalyse koordinieren Spiele die einzelnen Handlungen und gewährleisten den Bestand der Organisation. Die verschiedenen Verhaltensweisen der Akteure werden so als das Ergebnis eines Prozesses darstellbar, in dem die Organisationsmitglieder – solange sie aus der Organisation einen Nutzen ziehen wollen – zur Aufrechterhaltung des Spiels und damit indirekt auch zum Bestand der Organisation beitragen (vgl. Friedberg 1990). Oder anders ausgedrückt:

„Wenn jeder ‚sein Spiel‘ spielt, das aus seiner Perspektive vernünftig erscheint, dann funktioniert eine Organisation nur dann, wenn diese Spiele in irgendeiner Weise ‚günstig‘ oder ‚passend‘ aneinander gegliedert sind.“ (Ortmann 1995: 60)

Crozier/Friedberg definieren Spiel als Mechanismus, mit dessen Hilfe die Menschen ihre Machtbeziehungen strukturieren und regulieren (vgl. dies. 1993: 68). Organisationen sind

---

Giddens. Für Neuberger hat es den Anschein, als ob in der Theorie der Strukturierung die Intentionalität der Akteure und ihre Steuerungs- und Reflexionsfähigkeit stark verkürzt wird, nämlich auf die bloße Fähigkeit, Ereignisse auszulösen (vgl. kritisch Walgenbach 1995b; s.a. Schirmer 2000: 188ff.). Zum anderen geht so unter, daß bei genauerem Hinsehen die strategische Organisationsanalyse so „luftig“ (Ortmann 1989: 17) gar nicht ist. Mit Konzepten wie Spiel und lokaler Ordnung wird immer wieder die Beschränkung von voluntaristischem Handeln in Organisationen aufgezeigt. Interessanterweise räumt das auch Ortmann, wie gesagt, in seinen neusten Arbeiten (2003) ein. Aber warum dann Giddens nehmen, der für meine Zwecke als Metatheoretiker nicht ohne weiteres operationalisierbar ist. Damit ist aber keineswegs gesagt, daß ich die Arbeiten von Ortmann, Sydow, Windeler, Küppers, Feltsch u.a. nicht schätze. Ganz im Gegenteil haben ihre Arbeiten gezeigt, wie ertragreich mikropolitische Forschung ist. Ich beziehe mich deshalb immer wieder auch auf ihre Forschungsergebnisse. Vor allem dort, wo Fragen des Managements und betrieblicher Veränderungsprozesse angesprochen werden. Friedberg selbst ignoriert diesen Zweig mikropolitischer Forschung hartnäckig (vgl. Friedberg 2003a: 97ff.). Nirgends findet sich in seinem Werk auch nur eine konkrete Bezugnahme auf diese Arbeiten.

<sup>22</sup> Die Besonderheit der Präzisierung des Spielbegriffs bei Crozier/Friedberg liegt darin, daß ihre Annahmen über das Wesen und die Funktionsweise von Organisationen sich um die Demontage von Rationalitäts- und Organisationsbegriffen gruppieren. Ein geschlossenes Bild von Organisation und organisatorischer Rationalität kann demzufolge nicht erwartet werden.

<sup>23</sup> Diese Spiele sind insofern ernst, als es einen Zwang gibt, sich an diesem Spiel zu beteiligen, der umso größer ist, als die Spieler von diesem Spiel abhängig sind und es sich weniger leisten können, zu verlieren oder das Spielfeld zu verlassen (vgl. Crozier/Friedberg 1993: 326). Damit sind, scheinbar banal, auch lebensweltliche Bezüge der Akteure angesprochen, die einen Verbleib in der Organisation erfordern.

dann nichts anderes als das Ergebnis einer Reihe von Spielen, die das Handeln durch formale und informale Spielregeln anleiten, die aber auch mißachtet und verändert werden können; sie determinieren das Handeln also nicht (ebd.). Die Strategien der Akteure sind dann nichts anderes als der Ausdruck einer ‚Spielweise‘, für die sie sich entschieden haben und die nur in Bezug auf die (...) in der Organisation bestehenden Spiele rational sind. Die Strategie selbst erschließt sich erst vor dem Hintergrund bestimmter Spiele, Trümpfe, Spielsituationen und Spielregeln (vgl. Ortmann 1992a; 21).

Und noch etwas ist an dieser Stelle wichtig, nämlich daß fast immer nicht nur ein Spiel gespielt wird, sondern zugleich mehrere, die mehr oder weniger eng miteinander verknüpft sind und die sich teilweise überschneiden. Das diese Spiele sich artikulieren können, wie Friedberg es nennt, setzt eine umfassende Regulierung voraus – die Regulierung des konkreten Handlungssystems, das quasi als Meta-Spiel begriffen werden kann, das seinerseits die operativen Spiele, die es einschließt und die es regelt, verbindet (vgl. Friedberg 1995: 236ff.). Wie ein solches Metaspiel angelegt sein kann, zeigen Friedberg und Neuville in ihrer Untersuchung von Zulieferbeziehungen in der Automobilindustrie, wo sich ein besonderes Verhältnis von Vertrauen, Opportunismus und Kooperation eingespielt hat (vgl. dies. 1999).

Bei der empirischen Erforschung der Dynamik bzw. des Ausmaßes der Politisierung von Spielen – und Beratung in Form von Prozeßbegleitung zähle ich per se dazu – sind vier Faktoren zu beachten:

Erstens: Die Existenz eines Minimums an Ressourcen (sprich: benötigte Verhaltensweisen) für jeden Akteur.

Zweitens: Das Vorhandensein von Barrieren aller Art (technisch, Know-How, ökonomisch, rechtlich), die den Grad der tatsächlichen Austauschbarkeit der Gegenspieler bestimmen.

Drittens: Die Verfügbarkeit von Meßtechniken, die es ermöglichen, die Leistung der Spieler in Bezug auf die Erwartungen/Anforderungen der anderen zu bewerten.

Viertens: Die Politisierung der Spielregeln und Abmachungen des Tausches hängt auch immer davon ab, inwieweit die beteiligten Spieler die Kosten dieses Tausches auf Dritte, an ihrem Tausch nicht Beteiligte übertragen können (vgl. Friedberg 1995: 133ff.). Bei Beratungsspielen können dies beispielsweise die mittleren Manager sein, wie die Fallstudie noch zeigen wird.

Festzuhalten bleibt: Die gegenseitige Abhängigkeit der Spieler bleibt graduell bestehen, auch wenn sie nie ausgewogen ist. Aus diesem Blickwinkel wird erkennbar, daß das Spielergebnis nicht durch die direkte managerielle oder beraterische Einflußnahme auf die Akteure erzielt werden kann, sondern nur durch die Orientierung der Handelnden an der Beschaffenheit und den Regeln des Spiels. Dieser Aspekt gewinnt an Bedeutung, wenn es, wie in der nachstehenden Fallstudie, um die Einführung neuer Arbeitsformen mit Hilfe von externen Beratern geht, die sich offenbar einer herkömmlichen mechanischen Steuerungslogik entzieht.<sup>24</sup> Um den genannten Zusammenhang weiter zu verdeutlichen, werde ich bereits hier auf zwei Spielformen in Organisationen eingehen, die eng mit Veränderungsprozessen verbunden sind. Auf das Thema Wandel und Veränderung in Organisationen werde ich noch ausführlicher zu sprechen kommen (siehe Kapitel 3).

### **2.5.1 Routine- und Innovationsspiele**

Auch wenn Friedberg selbst ein Gegner jedweder Klassifizierung ist (und z. B. Kritik übt an der typologischen Vielfalt Mintzbergs 1992) erscheint mir die Unterscheidung von Routine- und Innovationsspiel, die Ortmann und Kollegen (1990) entwickelt haben, gut geeignet, den Spielbegriff für eine empirische Analyse von Beratungsprozessen besser in den Griff zu kriegen. Ihre Operationalisierung des Spielbegriffs ist insofern relevant, da bei betrieblichen Veränderungsprozessen – wie der Einführung kooperativer Arbeitsstrukturen – ein Konflikt fast zwangsläufig erscheint: der Konflikt zwischen Routine und Innovation.<sup>25</sup>

Routinespiele meint die etablierten Spiele in einer Organisation. Dies sind in erster Linie Routinetätigkeiten und –verfahren, die die Organisation funktionstüchtig halten bzw. gehalten haben (vgl. Ortmann 1995: 63). Dazu zählen zum Beispiel die eingeschliffenen Beziehungen zwischen Meistern und Produktionsarbeitern, das fein abgestimmte Verhältnis von Instandhaltungsbetrieben und Fertigungsbereichen, die Beziehungen zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung sowie die zwischen Abteilungen bestehenden Arbeits- und Kommunikationsprozesse, die teilweise ihrer eigenen Logik folgen, aber dennoch aufeinander abge-

---

<sup>24</sup> Nicht unerwähnt bleiben soll der Hinweis von Ortmann u.a., daß Spielregeln häufig nur implizit bestehen, ohne eine genauere Kodifizierung (dies. 1990: 58). Regeln werden oft stillschweigend beachtet in dem Sinne, daß die Akteure selbst nur ein diffuses Verständnis von den jeweils gültigen formalen und informalen Regeln haben, die sie und andere verfolgen, was die Analyse der Spielregeln selbst, ihre „operationale Definition und intersubjektive Bestimmung“ (Ortmann 1992a: 21) erschwert.

<sup>25</sup> Ob die Konfliktverläufe in der Fallstudie tatsächlich entlang der von Ortmann angenommenen Linien verlaufen oder ob sich Unterschiede ergeben, ist dann eine empirische Frage, die dazu beiträgt, das Erklärungsmuster weiter zu verfeinern. Wichtig ist zunächst nur, daß man einen orientierenden Standpunkt einnimmt. Gleiches gilt für die nachstehende Unterscheidung von Etablierten und Außenseitern.

stimmt sind. Entlang der traditionellen Arbeitsorganisation haben sich in einem Unternehmen spezifische Standards, Normen und Interpretationsschemata herausgebildet und Unsicherheitsquellen sowie Ressourcenverteilungen etabliert (vgl. Ortmann u.a. 1990: 464). Es bestehen spezifische Kooperationsstandards, an denen die Akteure ihre gewinnbringenden Strategien ausrichten. In ihrer Gesamtheit sind diese Routinespiele das bestehende Kooperationsmuster der Organisation. Es sind die bis dahin ausbalancierten Tausch- und Verhandlungsergebnisse (formeller und oft informeller Art) zwischen den Beteiligten, die dazu geführt haben, daß die Spiele ineinander greifen und damit den Bestand und das ‚Funktionieren‘ der Organisation sicherstellen (vgl. ebd. 59).

Den Routinespielen gegenüber stehen Innovationsspiele, deren Logik die Veränderung der Routinespiele ist. In dieser Hinsicht können sie auch als Meta-Spiele im Friedbergischen Sinne verstanden werden. Innovationsspiele zielen auf die Veränderung der Routinespiele und damit auch auf die Veränderung der Regeln, Einsätze, Ressourcen und Gewinnchancen des Spiels. Gleichzeitig verändern sich so die Handlungsspielräume der einzelnen Akteure (vgl. Ortmann 1995: 64). Vergewagt man sich die Reichweite der aktuellen Rationalisierungsansätze (Teamarbeit, Abbau von Hierarchiestufen oder Outsourcing), dann entsteht hier ein beachtliches Konfliktfeld, das zwischen folgenden Polen verläuft:

„Im großen Innovationsspiel denkt man in Episoden des organisatorischen Wandels, nicht in Kategorien der Beständigkeit und Kontinuität. Bewegung, Risiko, Dynamik, Flexibilität sind angesagt und dominieren gegenüber dem Bestand, der Sicherheit, Statik und Stabilität. Nahezu zwangsläufig erscheinen alte Tugenden der Solidität, Zuverlässigkeit, der Bestandssicherung, der Korrektheit, der Konsolidierung als konservativ im Zuge des Drangs nach Modernisierung.“ (Ortmann u.a. 1990: 467)

Die jeweils unterschiedlichen Semantiken zeigen an, daß die Logiken dieser Spiele in sehr verschiedene Richtungen gehen. Dabei geht es nicht nur um Veränderung bzw. Erhaltung der Routinen. Konträr gegenüber stehen sich beispielsweise auch die Annahme einer allgemeinen Übertragbarkeit der Reorganisationsmaßnahmen bei Innovationsspielern, während die Routinespieler an einer Beachtung der Abteilungsspezifika hinsichtlich der Veränderungen interessiert sind (vgl. Ortmann 1995: 66). Unterschiedlich ist auch die Handhabung von Risiko und Sicherheit: Steht das Risiko bei Innovationsspielen im Vordergrund, wird es bei Routinespielen vermieden (vgl. Ortmann u.a. 1990: 444f.). Dementsprechend kommt es zu divergierenden Handlungs- und Gratifikationslogiken; die Wertschätzung und Akzeptanz von Verhalten hängt davon ab, in welchem Spiel bzw. unter welchen Spielern man sich befindet.

„Die Spielmetapher stellt stärker als sonst üblich den informellen Anteil an Regeln, Spielaktivitäten und Gewinnchancen und deren Verletzlichkeit heraus, und das ist wichtig für das prekäre Verhältnis von Routine- und Innovationsspielen, weil dem nicht mit traditionellen Projektplanungsmethoden beizukommen ist.“ (Ortmann u.a. 1990: 59)

Innovationsspiele selbst finden aber nicht abgehoben von bestehenden routinisierten Handlungen und Beziehungen – die bestandsnotwendig für eine Organisation sind – statt, sondern sind immer auf diese verwiesen, denn die „Experten der Routinespiele“ (ebd. 59) werden dringend benötigt, wenn es darum geht, Bewegung in den Bestand der Routine zu bringen (vgl. Ortmann 1989: 14). Innovationsspiele selbst können, so Ortmann, auch als Transmissionsspiele verstanden werden, bei denen Übertragungs- und Vermittlungsleistungen gefragt sind. Für meine Untersuchung folgt daraus, daß sich an der Schnittstelle von alt und neu ein vielversprechender analytischer Zugriff auf die Logik von Beratungsprozessen ergibt. Wie das konkret aussieht, wird die Analyse des Falls zeigen.

### **2.5.2 Ausgrenzung und Etablierung – ein wenig beachtetes Spiel**

Während meines Feldaufenthalts hat mich die Heftigkeit der Auseinandersetzungen, zu denen es im Laufe der Einführung von Gruppenarbeit gekommen ist, dazu gebracht, nach einem ergänzenden Erklärungsansatz zu suchen, der stärker als die strategische Organisationsanalyse auf Fragen der Anerkennung, des Status und der Wertschätzung eingeht, die meines Erachtens mitausschlaggebend für die Vehemenz der Kämpfe sind. Immer geht es dabei um den sozialen Aufstieg und Fall von bestimmten Akteuren bzw. Akteursgruppen oder anders ausgedrückt: um die – zumindest drohende - Erosion des betrieblichen Sozialgefüges. Das von Elias und Scotson (1993) entwickelte Etablierte-Außenseiter-Konzept ist meines Erachtens gut geeignet, diesen Sachverhalt trennschärfer zu erfassen.<sup>26</sup> Der Zugriff auf dieses Konzept ermöglicht es, die Analyse von Machtprozessen zu verbinden mit der Untersuchung symbolischer Ordnungen und deren Veränderung im Rahmen betrieblicher Rationalisierungsprozesse. Diese werden nämlich gleichfalls zum Thema, wenn breit angelegte Veränderungen in den Betrieben anstehen. Interessant ist dann aus Forschersicht mitzuverfolgen, ob in den Betrieben die notwendigen Handlungskapazitäten vorhanden sind, um einer massiven Erosion des betrieblichen Sozialgefüges entgegenwirken zu können. Guido Becke (2002) hat meines Wissens den bislang einzigen Versuch unternommen, das

---

<sup>26</sup> Elias und Scotson haben diesen Mechanismus im Rahmen einer Intensivfallstudie in einem Stadtteil einer englischen Industriestadt – Winston Para – untersucht, wo es zu schwerwiegenden Konflikten zwischen Einheimischen und Zugezogenen gekommen ist.

Etablierten-Außenseiter-Konzept für die Untersuchung betrieblicher Rationalisierungsprozesse in Anschlag zu bringen. In einem mehrjährigen Forschungsprojekt hat er Rationalisierungsverläufe im Öffentlichen-Personen-Nahverkehr (ÖPNV) aus figurationssoziologischer Perspektive untersucht.<sup>27</sup>

Was ist nun das Besondere dieser Perspektive? Eine typische Etablierten-Außenseiter-Konfiguration weist folgende Merkmale auf: Es gibt eine abgrenzbare, kohärente soziale Gruppe, die einen Machtüberschuß gegenüber einer anderen Gruppe auf Dauer aufrechterhalten kann. Diese Gruppe ist in der Lage, sich den Zugang zu den bedeutenden Ressourcen zu sichern. Für Elias und Scotson lautete die interessante Frage, durch welche Prozesse diese Figurationen entstehen, wie sie stabilisiert werden und wie es kommt, daß die unterlegenen Außenseiter ihre Position meistens widerspruchslös akzeptieren. Bei ihrer Analyse stießen sie auf zwei Mechanismen:

Erstens: Stigmatisierung der Außenseiter durch Kontaktverweigerung und offene Ablehnung. Besonders effektiv war auch das Instrument des Klatsches, mit denen Menschen zu Außenseitern gestempelt wurden (vgl. Elias/Scotson 1993: 20). Von Lobklatsch- und Schimpfklatsch ist die Rede.

Zweitens: Monopolisierung der hochbewerteten Sozialcodes gegenüber den Außenseitern. Elias sieht hier einen spezifischen Mechanismus der Vorurteilsbildung am Werk.

„Das Wir-Bild der eigenen Gruppe lesen die mächtigeren Etablierten von der Minorität der Besten, das Sie-Bild der verachteten Außenseiter von der Minorität der Schlechtesten ab.“ (Elias 1984: 52).

Auf Grund ihres spezifischen Machtüberschusses gelingt es den Etablierten, diesen Sozialcode aufrechtzuerhalten und zu einem Standard zu machen. In ihrer Untersuchung haben Scotson und Elias herausgefunden, daß dieser Machtüberschuß mit der höheren Sozialintegration (Solidarität, Einheitlichkeit der Normen, größere Kohäsion) der Etablierten zusammenhängt (vgl. Scotson/Elias 1993: 242).

Für meine Untersuchung ist ein Sonderfall der Etablierten-Außenseiter-Figuration interessant und steht bei der Fallanalyse im Vordergrund. Ich versuche der Frage nachzugehen, was passiert, wenn das Machtmonopol der Etablierten Risse bekommt und sich die Macht-

---

<sup>27</sup> Becke hat sich in seiner Untersuchung weitgehend dem Figurationsansatz von Elias verschrieben; soweit will ich nicht gehen, da mir die strategische Organisationsanalyse für meine Fragestellung insgesamt ertragreicher erscheint. Die Etablierten-Außenseiter-Figuration ist insofern nur ein weiterführender Aspekt, macht aber nicht den Hauptteil des theoretischen Rahmens aus. Diese umstandslose Übernahme ist vor allem deshalb möglich, weil sich die Arbeiten von Crozier/Friedberg und Elias in zentralen Punkten sehr ähnlich und ohne größere Herleitung anschlussfähig sind. Zum einen hat der Machtbegriff bei Elias einen ebenso zentralen Stellenwert wie in der strategischen Organisationsanalyse und ist ähnlich angelegt (vgl. Elias 1991a: 76f.; 96ff.). Zum anderen hat sein Spielbegriff die gleichen Implikationen wie bei Crozier/Friedberg (vgl. Elias 1991a: 79).



balance zugunsten der bisherigen Außenseiter verschiebt. Inwiefern greifen dann die Außenseiter zum Mittel der Gegenstigmatisierung und inwieweit gelingt es ihnen ihrerseits, zur Gruppe der Etablierten aufzusteigen? Außenseiter, so meine These, können einen Überlegenheitsanspruch gegenüber den Etablierten entwickeln. Außenseiter werden dann gewissermaßen zu einer Avantgardegruppe, die sich bewußt vom Establishment der Etablierten abgrenzt, indem auch sie auf die Logik der Entwertung zurückgreift.<sup>28</sup> Ob Beratern und betrieblichen Neuerern diese Avantgardefunktion zukommt, und ob es ihnen gelingt, eine neue Etablierten-Außenseiter-Figuration zu stabilisieren und andersherum: mit welchen Verteidigungskämpfen sie es zu tun bekommen, zeigt sich im Laufe des von mir untersuchten Beratungsfalls.

## **2.6 Banalisierung von Organisation und Banalisierung von Beratung**

Vor dem Hintergrund der gemachten Grundannahmen einer strategischen Organisationsanalyse wird erkennbar, was Friedberg meint, wenn er für eine „radikale Banalisierung von Organisation als (...) Studienobjekt“ (ders. 1995: 2) plädiert, nämlich Organisationen wie ein gewöhnliches Handlungsfeld zu betrachten.<sup>29</sup> Diese Sichtweise erneuert

„von Grund auf unseren Blick für soziales Handeln, ob es sich nun im Rahmen von Organisationen abspielt oder in weniger formalisierten Handlungsfeldern. Sie verpflichtet dazu, das konstruierte und damit ungesicherte Wesen der Ordnung in Organisationen in Erinnerung zu halten, sowie dazu, hinter ihrer scheinbar wohlgeordneten Funktionsweise dieselben Probleme von sozialer Mobilisierung, von Rationalitäts- und Interessenkonflikten, von Konkurrenz und von Bündnissen, dieselben Macht- und Verhandlungsprozesse und dieselbe progressive Strukturierung zu suchen, die das Grundraster von Kollektivaktionen darstellen“ (Friedberg 1995: 7).

Bei der Erforschung von organisiertem Handeln kommt es also darauf an, die Dynamik der Prozesse von Strukturierung und Umstrukturierung zu erfassen; und das immer unter Berücksichtigung des prinzipiell kontingenten Charakters des (Entscheidungs-)Handelns von Akteuren in Handlungsfeldern (s.a. Brentel 2000: 122).<sup>30</sup> Friedberg selbst bezeichnet Orga-

---

<sup>28</sup> Vor allem Rehberg hat diese Sonderform der Etablierten-Außenseiter-Konfiguration stärker ausgearbeitet (ders. 1996: 23ff.). Er bezieht sich dabei vor allem auf Elias' Arbeit über Mozart und dessen Rolle als Innovator seiner Zeit auf musikalischem Gebiet (vgl. Elias 1991b).

<sup>29</sup> Und umgekehrt bedeutet dies gleichzeitig auch, in weniger strukturierten Handlungsfeldern auf die dort geltenden Regelungen zu achten und die Elemente einer Ordnung zu entdecken, die sich hinter einer fehlenden formalen Ordnung verbergen.

<sup>30</sup> Unter Handlungsfeldern bzw. konkreten Handlungssystemen versteht Friedberg „a general class of structures of collective action producing a local and contingent order whose characteristics and ‚rules of the game‘ are the result of, and at the same time also a constraint on, the strategic interaction on power processes among the participants“ (ders. 1993: 154).

nisationen dann konsequenterweise als spezifische lokale Ordnungen, die sich nicht prinzipiell von anderen - weniger formalisierten - Handlungsfeldern unterscheiden (vgl. ders. 1995: 107). Seines Erachtens wird häufig der strukturierte und organisierte Charakter diffuser Handlungsfelder unterschätzt und der diskriminierende und strukturierende Charakter der Formalisierung von Organisation überschätzt (Friedberg 1995: 143). Das ist ein entscheidender Punkt in seiner Argumentation: Für Friedberg ist die Unterscheidung von formell/informell oder Markt/Hierarchie dann obsolet, wenn mit ihr die Annahme einhergeht, allein mit Formalisierung könne eine „Diskontinuität, sogar ein Bruch in den Handlungsfeldern“ (ebd. 142) eingeführt werden. D. h., er bezweifelt, daß allein über die Setzung neuer Regeln (Organigramme, Stellenpläne, Arbeitsformen) Verhaltenswandel zu erreichen ist. Aus dieser Kritik der Wirksamkeit formaler Regeln folgt aber nicht, daß formale Regeln keine Rolle mehr spielen, sondern nur, daß

„die Formalstruktur nicht von dem Kraftfeld unabhängig (ist), das sie gestaltet, sie verfügt über keine höhere Rationalität gegenüber den Verhaltensweisen und Praktiken, die sie zu kanalisieren und zu regeln versucht. Sie ist im Gegensatz deren integraler Bestandteil, und sie hat nur Kraft und Prägnanz, wenn und in dem Maße wie sie in den Verhaltensweisen und Praktiken der Akteure aufgenommen und integriert wird, die sie sowohl als Schutz als auch als Ressource in den Transaktionen und Verhandlungen benutzen, die sie miteinander unterhalten.“ (Friedberg 1995: 144)

Und noch ein weiterer Punkt rückt so stärker ins Blickfeld. Die Änderungen der Formalstruktur, die beabsichtigen, Ungewißheiten und Zufälle im Verhalten der Akteure und in den Abläufen zu stabilisieren und zu regeln, erzeugen ihrerseits neue Ungewißheiten. Ein oft übersehener Punkt, wenn organisatorische Reformen unternommen werden.<sup>31</sup> Um konkrete Handlungsfelder bzw. lokale Ordnungen genauer bestimmen zu können, schlägt Friedberg vor, sie anhand von folgenden „vier Dimensionen der Organisierung“ (ders. 1995: 157) näher zu charakterisieren - vorausgesetzt ist dabei ein Mindestmaß an gegenseitiger Bekanntheit, an Informationsfluß und an Wissen unter den Akteuren:

Erstens: Der Grad der Formalisierung und Kodifizierung der Regulierung.

Zweitens: Der Grad der Zweckgebundenheit der Regulierung.

Drittens: Der Bewußtseins- und Verinnerlichungsgrad der Regulierung.

Viertens: Grad der expliziten Delegation der Steuerung an einige Beteiligte (vgl. Friedberg 1995: 157f.).

---

<sup>31</sup> Friedberg veranschaulicht diesen Zusammenhang am Beispiel der Einführung eines Controllingsystems. Ursprünglich als Kontrollinstrument des Managements eingeführt, erweist es sich in einem Fall als Mittel für die so Kontrollierten, regelkonform in den Bummelstreik zu treten, wenn sie die Vorschriften wortgetreu auslegen. An die Stelle geplanter Sanktionierung treten tatsächlich nichtintendierte Handlungsspielräume, die Anlaß für neue politische Aushandlungen sind (vgl. Friedberg 1995: 148f.).

Die Konstrukte kollektiven Handelns, also die ‚Lösungen‘, die die Zusammenarbeit in Organisationen sichern sollen (also auch formale Regeln), sind weder neutral noch unumstritten. Neutral sind sie nicht, weil Strukturierungen bestimmte Akteure zu Lasten anderer privilegieren, in eine bessere Spielsituation versetzen (versetzt haben). Unumstritten sind sie nicht, weil jeder Akteur bzw. jede Akteursgruppe danach streben wird, bei einer Neuverteilung von Trümpfen das Kräfteverhältnis, das sie in gewisser Weise institutionalisiert haben, zu ihren Gunsten zu verändern (Crozier/Friedberg 1993: 65; s.a. Schirmer 2000: 139f.). Die Regeln der Zusammenarbeit sind also selbst mit Machtbeziehungen besetzt und werden auch durch diese Machtbeziehungen aufrechterhalten.

Nimmt man eine solche Perspektive auf Organisationen ein, erscheint auch die Beratung von Organisationen in einem anderen Licht. Tatsächlich ergibt sich im Zuge von Beratung, so die Grundannahme dieser Arbeit (zumindest wenn sie als mehrjährige Prozeßbegleitung angelegt ist) eine spezifische lokale Ordnung, die sich grundsätzlich in nichts von anderen organisierten Handlungsfeldern unterscheidet. Sie ist vor allem kein selbstverständlicher Hort objektiver Rationalität und Neutralität; ein Anschein, den die Protagonisten der Beratungsindustrie immer wieder erwecken und der sich hartnäckig hält. Auch in Beratungsprozessen sind voneinander abhängige Akteure im Spiel, treffen unterschiedliche Interessen aufeinander und bestehen unterschiedliche Handlungslogiken. Und die hier vorgestellte Denkweise ist ein wesentliches Instrument für die empirische Untersuchung der konkreten Bedingungen und Mechanismen der (Re)Produktion einer solchen lokalen (Beratungs-)Ordnung bzw. ihrer sozialen Regulierung.

„Es geht also in Wirklichkeit um die Untersuchung von diffusen und allgegenwärtigen sozialen Prozessen, durch die die Beziehungen voneinander abhängigen Akteuren innerhalb eines gegebenen Handlungsfeldes kanalisiert und reguliert werden, von Prozessen also, die das kollektive Handeln der Akteure erzeugen und ermöglichen, wie auch immer das Handlungsfeld konkret beschaffen ist und was auch immer die ‚Natur‘ des Problems ist, zu dessen Lösung sie sich in gegenseitiger Abhängigkeit befinden.“ (Friedberg 1995: 167)

Das ist die Pointe in der Argumentation Friedbergs. Sie überschätzt gerade nicht den Freiraum des Akteurs (insbesondere nicht in organisierten Situationen), sein Antizipationsvermögen und seine Berechnungsfähigkeit, sondern verweist auf die Zwänge und Interdependenzen, in die der Einzelne verstrickt ist, die aber nur Gültigkeit innerhalb der besonderen lokalen Ordnung haben (vgl. Friedberg 1997: 5).

Diese Betrachtungsweise hat Folgen: Sie verwischt ganz gezielt die offenbar klare und feststehende Trennung zwischen Innerem und Äußerem und führt zu einer Relativierung und

Problematisierung des Begriffs organisatorischer Grenze. Die Abgrenzung des Begriffs Organisation kann für Friedberg nicht mehr a priori auf der Basis von formalen Kriterien wie Mitgliedschaft oder Nicht-Mitgliedschaft erfolgen. Die realen Grenzen einer Organisation und der Grad ihrer Geschlossenheit sind nicht gleichbleibend, sondern im Gegenteil fließend.<sup>32</sup>

Die lokale Ordnung, die sich durchsetzt, ist wie die Regeln und Regulierungsmechanismen, auf denen sie beruht, weder gegeben noch unabhängig von den stattfindenden Interaktions- und Verhandlungsprozessen. Sie ist deren Ergebnis und ebenso wie diese stets kontingent und problematisch.<sup>33</sup>

Friedberg spitzt dies zu, indem er formuliert: Regeln sind „das stets provisorische, prekäre und problematische Ergebnis einer Machtprobe“ (ders. 1995: 173). Dies gilt es im Blick zu behalten, wenn Berater, Management oder auch Betriebsräte sich daran machen, die Regeln des Spiels neu zu gestalten.

Diese ausführliche Darstellung der Grundannahmen der strategischen Organisationsanalyse ist notwendig gewesen, um den Blickwinkel deutlich zu machen, mit dem im Folgenden das Problem der komplexen Beziehung von Macht und Wandel thematisiert wird.

---

<sup>32</sup> In seinen Arbeiten zu den Konstitutionsbedingungen von Unternehmensnetzwerken weist auch Sydow auf ein empirisch zu beobachtendes Verschwimmen von Organisationsgrenzen hin. Er resümiert starke Beziehungen und durchlässigen Grenzen bei Netzwerken (vgl. Sydow 1995; Sydow/Duschek 2000).

<sup>33</sup> Deutlich wird dieses Argument, wenn man sich die zunehmende Verflechtung von Industriebetrieben und Dienstleistungsfirmen vor Augen führt. Friedberg beobachtet hier Prozesse einer wechselseitigen Kolonialisierung, bei der zum Beispiel die Kunden an der Definition und Produktion der von ihnen gekauften Waren und Dienstleistungen teilnehmen und formale Organisationsmitgliedschaft eine tendenziell untergeordnete Rolle spielt (vgl. Friedberg 1995: S. 91). Eine solche Verflechtung ist im Fall einer Unternehmensberatung noch nicht untersucht worden, aber durchaus naheliegend.

### 3. Mikropolitik des Wandels

Völlig zurecht weist Frank Schirmer (2000) darauf hin, daß die Überlegungen zum Wandel im Werk von Crozier und Friedberg einen bemerkenswert großen Raum einnehmen, aber kaum systematisch rezipiert worden sind. Schirmer tut dies, indem er die Position der strategischen Organisationsanalyse zum organisationellen Wandel im Zusammenhang mit neueren Annahmen der Managementforschung (z. B. Staehle 1999; Huber/Glick 1993) diskutiert (ders. 2000: 142ff.). Ich werde diesen Weg hier nicht weiterverfolgen, sondern stattdessen versuchen, Friedbergs Auseinandersetzung mit Veränderungsprozessen für eine Untersuchung von Beratungsprozessen weiter zu operationalisieren.

Aufschlußreich ist, daß Crozier und Friedberg ihre Überlegungen zum Wandel gesellschaftspolitisch mit einer Kritik marxistischer Utopien beginnen. Sie weigern sich - holzschnittartig zusammengefaßt -, dem Mechanismus Marxscher Dialektik zu folgen, wonach zwangsläufig dem krisenhaften Zusammenbruch eines Gesellschaftssystems die Genese eines neuen, besseren folgt (ders. 1993: 235ff.). Sie konstatieren zwar vor dem Hintergrund ihrer eigenen empirischen Forschungsergebnisse, daß jede wirkliche Veränderung einen Bruch oder eine Krise mit sich bringt. Damit ist aber nicht gesagt, daß die Krise an sich eine Lösung und „noch nicht einmal ein Schlüsselereignis ist, aus dem gleichsam magisch der Wandel hervorginge“ (ebd. 238).

„Nur in einer Minderzahl von Fällen haben sie (Krisen, d. V.) Erneuerungsmechanismen ausgelöst. Das soziologische Problem, das sich damit stellt, lautet also nicht, wie Krisen und Brüche zu verhindern oder durch eine graduelle Entwicklung zu ersetzen sind. Es geht vielmehr darum zu verstehen, wie und unter welchen Bedingungen eine Krise Erneuerungs- und nicht Regressionsmechanismen auslöst.“ (ebd. 239f.)

Beim Phänomen des Wandels, so wie Crozier und Friedberg es beschreiben, handelt es sich also keineswegs um ein vollständig beherrschbares und steuerbares Problem. Gegen eine solche vereinfachte Vorstellung des Wandels stellen sie ihre eigenen Forschungsergebnisse mit Veränderungen konkreter Handlungssysteme und begründen damit die Schwierigkeiten der Steuerbarkeit des Wandels (s. a. Crozier 1968; 1970). Im Detail argumentieren sie wie folgt:

Erstens: Die Kohärenz eines Handlungssystems ist nicht vollkommen, es enthält widersprüchliche Handlungslogiken, die allerdings den Fortbestand des Handlungssystems nicht gefährden, ihn sogar fördern können.

Zweitens: Es gibt keine strenge Hierarchie der Kontrollmechanismen des Verhaltens, die es erlauben würden, nach dem universell wirksamen, wichtigsten Eingriffspunkt in die verhaltensstrukturierenden Mechanismen eines Handlungsfeldes zu suchen.

Drittens: es gibt keine Homogenität eines größeren sozialen Feldes. Es wirken sehr unterschiedliche soziale Kontrollmechanismen, die gleichzeitig in Handlungsfeldern zur Anwendung kommen.

Überträgt man diese zunächst für gesellschaftlichen Wandel allgemein formulierte Begründung auf die Situation in Organisationen, gelangt man zu der Annahme, daß sich Wandel in Organisationen vor allem durch seine begrenzte Beherrschbarkeit auszeichnet.

Die Suche nach dem optimalen Interventionspunkt wäre in Anbetracht der gerade skizzierten Bedingungen eines Handlungssystems sinnlos – ebenso wie die Suche nach dem one best way des Wandels. Damit stellen sie sich vor allem gegen Interventionskonzepte, in denen Intervention bloß als Problem des Widerstands gegen Wandel verstanden wird (vgl. Crozier/Friedberg 1993: 242). Diese Position, so sehen es Crozier und Friedberg, hat sich vor allem der Mainstream der Organisationsentwicklung zu eigen gemacht und empfiehlt quasi als Rezept, daß ohne Unterlaß überzeugt, ausgebildet und erzogen werden muß, um den Widerstand der in ihren Gewohnheiten und Interessen gestörten Menschen zu überwinden - den Anachronismus und Egoismus des Widerstands gelte es offenzulegen.

Eine solche Herangehensweise halten Crozier und Friedberg für völlig unangemessen, da hier die von der strategischen Analyse aufgedeckte Funktionsweise einer Organisation keine Berücksichtigung findet und Wandel lediglich auf individuellen Verhaltenswandel beschränkt bleibt. Dieser ist zwar ihres Erachtens eine notwendige, aber keineswegs eine hinreichende Bedingung für systemischen Wandel. Und um eben diesen systemischen Wandel geht es der strategischen Organisationsanalyse. Systemischer Wandel meint das Lernen neuer Formen kollektiven Handelns. „Damit wollen wir sagen, daß es Wandel nur geben kann, wenn ein ganzes Handlungssystem sich ändert. Dies bedeutet (...), die Beschaffenheit des Spiels muß eine andere werden.“ (Crozier/Friedberg 1993: 240)

### **3.1 Widerstand und Wandel**

Um nachzuvollziehen, vor welchen Schwierigkeiten jeder systemische Wandel (verstanden als kollektives Lernen neuer Handlungsweisen) steht, gilt es sich noch einmal vor Augen zu

führen, daß jeder Wandel insofern für einen Akteur gefährlich ist als er die Bedingungen seines Spiels, seine Machtquellen und damit auch seine Handlungsfreiheit in Frage stellt, weil Wandel die von ihm kontrollierten Ungewißheitszonen tangiert. Es kann nicht überraschen, wenn Crozier und Friedberg in diesem Zusammenhang Erklärungsversuche ablehnen, die behaupten, die Akteure seien in passiver und beschränkter Weise an ihre Routinen gebunden und verhielten sich deshalb widerständig. Stattdessen vertreten sie folgende Position: Wenn die Akteure Interesse an den ihnen angebotenen neuen Spielen finden können, dann seien sie viel schneller als gemeinhin angenommen bereit, sich auf den Wandel einzulassen. Gewohnheiten spielen dann als Blockadeursache eine weit geringere Rolle. Aber es wird betont, daß die Akteure eine „fast instinktive, aber sehr vernünftige Einschätzung der Risiken an den Tag legen, die eine Veränderung für sie mit sich bringen kann“ (Crozier/Friedberg 1993: 242). Festzuhalten bleibt:

„Die außergewöhnliche Fähigkeit jeglichen menschlichen Systems, alle formalen Veränderungen zu absorbieren, ohne seine wesentlichen Merkmale zu verlieren, ist eine Erfahrungstatsache, die die strategische Analyse von Organisationen und Handlungssystemen ans Licht bringt und zu erklären ermöglicht. Sie ist nicht nur die unvermeidliche, sondern die legitime Folge der Tatsache, daß die einzelnen Beteiligten auch unbewußt den Freiraum benutzen, über den sie in den von ihnen in der Organisation gespielten Spielen verfügen. Jede Betrachtung, die auf der gängigen Denkweise beruht, derzufolge das Scheitern einer Reform auf einen Mangel an Information, auf die Trägheit, die Routine und die Partikularinteressen, kurz auf die ‚Irrationalität‘ oder ‚Entfremdung‘ der Untergebenen, Kunden oder Verwaltungsbetroffenen zurückzuführen ist, geht also völlig an ihrem Ziel vorbei.“ (Crozier/Friedberg 1993: 243)

Womit jeder geplante Wandel aber rechnen muß, ist die Unvermeidlichkeit von Systemeffekten. In den Systemeffekten und deren Wirkung auf Wandel sehen Crozier und Friedberg den Kern der Erörterung von Problemen des Wandels, und insofern beschreiben sie damit auch die grundlegende Problematik jedweder Beratung. Systemeffekte können auch als *circuli vitiosi* verstanden werden, die nichts anderes darstellen als die Selbsterhaltungs- und Selbstbegrenzungsmechanismen von Organisationen (vgl. ebd: 249; Crozier 1968; Crozier 1971: 187ff.).

Wir erinnern uns, Organisationen sind eine Gesamtheit von strukturierten Spielen. Die Akteure nutzen in Organisationen bereits eine bestehende Spielweise, sie haben sich Handlungsspielräume geschaffen und besetzen Unsicherheitszonen. Im alltäglichen Handeln werden eben diese kollektiven Konstrukte zur Voraussetzung strategischen, eigensinnigen Handelns, und sie werden gleichzeitig im Handeln reproduziert und verstärkt. Damit ist aber auch gesagt, daß die Akteure gleichzeitig zu den Gefangenen ihrer eigenen Mittel werden, die sie als temporär ‚beste‘ Lösung entwickelt haben, um ihr Problem koordinierten und kollektiven Handelns zu lösen. Von diesen organisatorischen Lösungen gehen die weiter

oben genauer beschriebenen Spiel- und Handlungszwänge aus, an denen sich die Akteure orientieren (müssen), wenn sie in einem konkreten Handlungsfeld erfolgreich sein wollen.

Und was bedeutet es nun, mit diesen Systemeffekten bzw. bestehenden Handlungszwängen zu brechen und neue Spielweisen zu etablieren, d. h. mit anderen Worten, Wandel zu ermöglichen? Crozier und Friedberg geben folgende Antwort:

„Um in der Lage zu sein, ein neues Spielmodell zu erarbeiten, beizubehalten und festzulegen, oder um die betroffenen Akteure zum Erwerb kollektiver, die Übernahme des Spiels voraussetzenden und auch bestimmenden Fähigkeiten in die Lage zu versetzen, muß man nicht nur mit Interessen- und Machtverhältnissen brechen, sondern auch mit affektiven Schutzmechanismen und intellektuellen Modellen. Nun kann man aber nur die Probleme wahrnehmen, die man handhaben kann, und man kann nur die Probleme handhaben, die im Rahmen der alten organisierten Spiele behandelbar sind. Diese stehen ihrerseits wiederum mit den durch und für sie entwickelten intellektuellen und relationellen Fähigkeiten in Übereinstimmung. Das alte Spiel kann das neue nicht automatisch und auf natürliche Weise erzeugen. Näher betrachtet, lähmt es sogar dessen Entstehung.“ (dies. 1993: 249)

In dieser Betrachtungsweise liegt der entscheidende Beitrag, den eine strategische Organisationsanalyse zum Verständnis kollektiven Lernens bzw. organisationellen Wandels liefern kann. Man erkennt die besondere Problematik organisationellen Wandels dann, wenn man einen Blick dafür entwickelt, daß die geltenden kollektiven Lösungen (Regeln, Spielweisen usw.) Grundlage und Folge der Selbsterhaltungsprozesse einer lokalen Ordnung sind, die aber, als *circuli vitiosi*, das Veränderungspotential blockieren, gerade weil sie die Organisation (bzw. die Akteure) handlungs- und existenzfähig halten. Und Beratungsprozesse, die diesen Zusammenhang nicht wahrnehmen (können), geraten an dieser Stelle in fortwährende Schwierigkeiten.

### **3.2 Ansatzpunkte für organisationalen Wandel**

Die Überwindung der Systemeffekte bzw. der Teufelskreise einer lokalen Ordnung wird damit zur zentralen Frage jeden Veränderungsvorhabens. Wie gesagt, kann der Wandel nur durch einen Bruch mit der bestehenden Systemlogik erfolgen, aber dieser Wandel kann nicht aus der Logik des zu ändernden Systems und seiner Spielstrukturen selbst schlüssig erklärt werden – hier fehlen die erforderlichen Beweggründe.<sup>34</sup> Wie läßt sich dieser scheinbare Widerspruch auflösen? Crozier und Friedberg sehen zwei Ansatzpunkte:

---

<sup>34</sup> Die Akteure profitieren von den eingelebten Spielen – auch wenn sie mit Dysfunktionen verbunden sind. Die abstrakte Drohung des Zusammenbruchs, der das Spiel aller gefährden würde, wirkt demgegenüber nur wie eine vage Drohung.



Zum einen kann nach ihrer Überzeugung ein Bruch mit den Systemeffekten nur durch die Initiative und Erfindungsgabe von Akteuren zustande kommen. Damit ist aber auch gesagt, daß für diejenigen, die den Wandel erleben, dieser eine krisenhafte Erscheinung darstellt. Insofern sind für Crozier und Friedberg menschliche Führung und menschliches Ermessen in Veränderungsprozessen unverzichtbar (dies. 1993: 254). Wandel ist ein schöpferischer Akt, der durch Erwerb neuer Denkweisen und neuer Modelle der Zusammenarbeit zwischen den Akteuren gekennzeichnet ist. Weil es sich um einen schöpferischen Akt handelt, kommt den kognitiven Fähigkeiten der Akteure ein besonderer Stellenwert zu, insbesondere ihren Steuerungs- und Regulierungsfähigkeiten. Daß diese Fähigkeiten immer nur begrenzt rational sind, bedarf keiner ausführlichen Erklärung mehr.

Zum anderen hängt die Wandlungsfähigkeit eines Handlungssystems immer auch von seinem materiellen, relationellen und institutionellen Reichtum ab. D. h., um den organisatorischen Wandel zu erleichtern, benötigt man im konkreten Handlungssystem Spielraum – durchaus im Sinne von Slack (vgl. Staehle 1991). Crozier und Friedberg nehmen an, daß diversifizierte lokale Ordnungen, die über redundante *circuli vitiosi* (also Selbsterhaltungsmechanismen) verfügen, besser in der Lage sind, den Bruch mit einem dieser Teufelskreise ohne Schaden zu überstehen, als dies in rigiden Handlungssystemen möglich ist, da bei diesen die Überlebensfähigkeit des Gesamtsystems bei einem Bruch mit den wenigen dominanten Spielweisen unmittelbar auf dem Spiel steht – „ihr Verschwinden (würde) zu einer unmittelbaren und spektakulären Regression führen“ (Crozier/Friedberg 1993: 251). Ein anschauliches Beispiel für einen solchen Fall liefern Kotthoff und Reindl in ihrer Studie über die soziale Welt kleiner Betriebe. Dort ist es durch das Ausscheiden der Zentralfigur des Eigentümers, der maßgeblich für die Sozialintegration des Betriebs gewesen ist, zu existenzgefährdenden Krisen gekommen (vgl. Kotthoff/Reindl 1990: 227ff.).

### **3.3 Zur Bedeutung einer Veränderungsstrategie**

Die Analyse des Wandels bei Crozier und Friedberg betont die Verwobenheit, die zwischen dem strategischen Handeln der Akteure, ihren Macht- und Verhandlungsbeziehungen einerseits und den Möglichkeiten und Grenzen systemischen Wandels andererseits besteht (s. a. Ortmann u. a. 1990: 59). Sie verweisen auf das Problem der Rekursivität von Machtbeziehungen und deren Konservatismus. In der hier zum Ausdruck kommenden Kontingenz und Komplexität von Veränderungsvorhaben zeigt sich das Grunddilemma des organisationalen

Wandels (vgl. Crozier/Friedberg 1993: 257). In ‚Ordnung und Macht‘ (1995) hat sich Friedberg detaillierter mit der konkreten Bewältigung dieser Problemstellung befaßt und formuliert einige weiterführende Schlußfolgerungen für Veränderungseingriffe in Organisationen.

Die erste Konsequenz besteht darin, daß jede organisatorische Veränderung immer auf das Verhalten der Akteure abzielen muß, wenn sie wirksam sein soll. D.h., solange Veränderungsmaßnahmen (wie Total Quality Management oder Teilautonome Gruppenarbeit) nicht von den Akteuren ergriffen und in neue Verhaltensweisen umgesetzt werden, bleiben sie in weiten Teilen folgenlos (vgl. Friedberg 1995: 331).

Außerdem fordert Friedberg, daß zwischen Analyse und Diagnose deutlich unterschieden werden müsse. Die Analyse rekonstruiert die Beziehungsmuster zwischen den interagierenden Akteuren, deckt Abschottungen, Kommunikationsabbrüche und Kooperationsnetzwerke auf, macht die Struktur der geregelten Spiele sichtbar und damit auch ihre Zwänge für die Handlungsfreiheit der Akteure; aber sie allein, so wichtig und unverzichtbar sie auch für einen Veränderungsprozeß ist, löst keinen Veränderungsimpuls aus. Der Analytiker selbst ist nicht in der Lage, die Analyseergebnisse zu bewerten und daraus eine Veränderungsrichtung abzuleiten. Hierzu bedarf es einer Beurteilung der Untersuchungsergebnisse anhand einer Ethik bzw. eines Werturteils.<sup>35</sup> Dies ist Sache der Diagnose durch einen Akteur bzw. einer Akteursgruppe. Sie legen die Veränderungsrichtung fest – vor dem Hintergrund ihrer Wertmaßstäbe – und transformieren so die Analyseergebnisse in Handlung. Die konkreten Handlungsschritte der Diagnosephase sind dann aber wiederum grundsätzlich kontingent. Hier spielen dann zum Beispiel wirtschaftsstrategische Gründe eine Rolle, die aber in keinem direkten Zusammenhang mit den Analyseergebnissen stehen. Mit anderen Worten: Die Analyse zieht nicht, im Sinne klassischer Planungs- und Entscheidungstheorie, quasi zwangsläufig, die nächsten Handlungsschritte nach sich, sondern das bleibt Aufgabe der Akteure einer lokalen Ordnung, die diese Ergebnisse interpretieren und übersetzen. Die strategische Organisationsanalyse liefert keine ex ante feststehenden Lösungswege, die Veränderung selbst bleibt unvermeidlich ein offener Prozeß.

„Die Veränderung ist somit immer auch ein Setzen auf die Entwicklungsmöglichkeiten und Lernfähigkeiten dieses Akteurssystems, ein Setzen ohne jede Erfolgsgewähr. (...) Alles hängt von der tatsächlich vorhandenen Fähigkeit ab, die Bedingungen für die Freisetzung und institutionelle Entwicklung zu schaffen und einen Veränderungsprozeß zu steuern, durch den die betroffenen Akteure die notwendigen Fähigkeiten erwerben können, um die neue Dynamik am Leben zu erhalten.“ (Friedberg 1995: 336)

---

<sup>35</sup> Friedberg selbst räumt hier unumwunden seinen eigenen normativen Bias für Demokratie, Dezentralisierung und die Autonomie der Akteure ein (vgl. ders. 1995: 336).

Nicht überraschend erteilt Friedberg auch pauschalen Interventionsansätzen eine Abfuhr, die mal die Strategie des kleinschrittigen Experimentierens propagieren (um Anfangsblockaden zu vermeiden) und mal auf den großen Wurf setzen und revolutionär vorzugehen denken. Weder die Methode der Tabula Rasa noch die der kleinen Schritte versprechen stets Erfolg; nichts garantiert die Überlegenheit einer der beiden Vorgehensweisen. Stattdessen gilt:

„Wie immer ist alles eine Frage der Dosierung, der Kombination, kurz der Strategie im Dienste eines globalen Ansatzes zur gewünschten Veränderung eines menschlichen Systems. (...) Sie betrifft keine abstrakten Einheiten, sondern konkrete Personen und Gruppen, deren Wechselbeziehungen und Handlungslogiken man verstehen kann, deren Rationalitätskriterien man rekonstruieren kann und in bezug auf die man eine in ihren verschiedenen Dimensionen konvergente Intervention zwecks ihrer Neuordnung und sozialen Entwicklung einleiten kann.“ (Friedberg 1995: 345)

Damit ist aber immer noch nicht geklärt, wie organisationeller Wandel im einzelnen vonstatten geht. Daß trotz aller Zwänge und Selbstbindungen des Systems Akteure eine entscheidende Rolle spielen, ist aber schon angeklungen und wird im Folgenden näher erläutert.

### **3.4 Mobilisierung und soziales Unternehmertum**

Führt man sich noch einmal vor Augen, daß Organisationen bei Friedberg nichts anderes sind als empirische Systeme von Akteuren mit spezifischen Kooperations- und Koordinationsweisen, wird nachvollziehbar, daß jede Veränderungsabsicht, die auf eine Veränderung dieser Verhaltensweisen zielt, ohne die Beteiligung der jeweiligen Akteure nicht möglich ist. Außerdem folgt daraus, daß sich Veränderungsvorhaben nicht einfach verordnen lassen bzw. spontan oder automatisch entstehen. Vielmehr müssen diese Vorhaben aufgebaut und organisiert werden. „Sie sind das Produkt eines Mobilisierungsprozesses des betreffenden Akteurssystems. Dieser setzt voraus, daß jemand die Initiative ergreift, daß ein ‚sozialer Unternehmer‘ (Einzelperson oder Gruppe, d. V.) ihn steuert“ (Friedberg 1995: 346).

Friedberg relativiert diese akteurszentrierte Position aber wieder, wenn er etwa einräumt, „daß es fundamentale Tendenzen und Kräfte gibt, die zur Veränderung von organisatorischen Formen bzw. Funktionsweisen drängen“ (Friedberg 1995: 347). Damit spricht er organisatorische Innovationen an, die über einen Modeeffekt hinaus sich als Modelle aufdrän-

gen, so sehr erzeugen sie Wettbewerbsvorteile. Gemeint sind hier zum Beispiel der Taylorismus oder japanische Produktionsmodelle.

Aber auch in diesen Fällen läßt sich kein Automatismus der Anpassung beobachten. Ganz im Gegenteil entwickeln Organisationen eine endogene Dynamik, die ein Abdriften der Organisation in Richtung auf Selbstverstärkung bestehender Macht- und Spielstrukturen zur Folge haben. Forschungsergebnisse von Karl Weick zeigen dies deutlich, wonach Organisationen nicht selten über den Zeitpunkt hinaus fortbestehen, an dem sie möglicherweise an ihre Umwelt angepaßt waren (vgl. Weick 1985). Auch Michel Crozier hat dieses Beharrungsmuster bereits in frühen Forschungsarbeiten entdeckt (Crozier 1964, 1966a, 1966b). Aus dem Blickwinkel einer strategischen Organisationsanalyse ist diese strukturelle Trägheit (Hannan/Freeman 1984), wie gesagt, zurückführbar auf bestehende Machtstrukturen und Spielweisen, die relevanten Akteuren immer noch mehr Gewinnaussichten bieten als die vagen Versprechungen eines diffusen Kontextes (der japanische Produktionsmodelle fordert oder die Zwänge des Marktes beruft). Gegen diese Dominanz bestehender lokaler Machtordnungen muß eine neue soziale Dynamik aufgebaut werden, die es einer „alternativen Vision“ (Friedberg 1995: 347) ermöglicht, sich gegenüber der bestehenden zu behaupten. An dieser Stelle kommt das soziale Unternehmertum ins Spiel.<sup>36</sup>

Aber was kann soziales Unternehmertum angesichts struktureller Trägheit, mangelnden eigenen Weitblicks (angesichts der eigenen begrenzten Rationalität) und demzufolge sehr begrenzter Einflußmöglichkeiten leisten? Friedberg gibt folgende Antwort:

„Entgegen herkömmlicher Ansichten ist für diesen Impuls nicht die Präzision der Endziele oder die genaue Beschreibung der neuen Funktionsweise am entscheidendsten, sondern die Schaffung einer Dynamik, durch die sich fortschreitend Leitlinien konkretisieren.“ (Friedberg 1995: 348)

Diese Dynamik entsteht und kann aufrecht erhalten werden durch die tagtägliche Steuerung der vielfältigen Lernprozesse, mit deren Hilfe die neuen Handlungsrahmen eingesetzt und sowohl die Mobilisierung der Betroffenen als auch der Erwerb der notwendigen kollektiven Fähigkeiten sichergestellt werden soll. Der Veränderungsunternehmer hat für Friedberg in dieser Situation eine Doppelfunktion: Er erstellt die Diagnose und gibt den ersten Impuls für ein Veränderungsvorhaben. Darüber hinaus ist er für die Steuerung und Moderation des

---

<sup>36</sup> Vor welchen widersprüchlichen Anforderungen Manager bei den derzeitigen Transformationsprozessen stehen, zeigen Deutschmann u. a. (1995) bei ihrer Untersuchung über managerielle Handlungs- und Entscheidungsmuster im Prozeß reflexiver Rationalisierung, wo Manager auch zu ‚Rationalisierungsbetroffenen‘ werden. In einer gewagten Kombination von Psychoanalyse und Organisationssoziologie rekonstruiert Ortman die Ängste der Manager, die den Managern fast alles Heroische nimmt und ihre Double Binds bloßlegt (vgl. Ortman 1999).

ausgelösten Prozesses zuständig und für dessen tägliche Kurskorrektur (vgl. Friedberg 1995: 349f.).<sup>37</sup>

Das klingt banal und erinnert auf den ersten Blick sehr an die Vorgehensweise der klassischen Organisationsentwicklung (vgl. z.B. Richter 1994: 39; French/Bell 1994: 126ff.).<sup>38</sup>

Der Unterschied liegt vor allem darin, daß gerade die machtrelevante Seite des sozialen Unternehmertums nicht ausgeblendet und der Beziehungsaspekt jeglichen Veränderungsvorhabens betont wird. Jedes Veränderungsvorhaben bedarf der Führung, insbesondere „Partizipation im Sinne von Mitwirkung ist ohne Führung nicht denkbar“ (Friedberg 1995: 349). Und für den Veränderungsunternehmer besteht eine zentrale Aufgabe darin, sich sogenannte Relais zu schaffen, denen er einen Teil der Animation und Steuerung des Prozesses übertragen kann. Aber die Verantwortung und das Engagement von Führung kann nicht delegiert werden, denn jeder Veränderungsimpuls würde sich umgehend an den Selbsterhaltungsmechanismen des Systems bis zur Unkenntlichkeit abschwächen, da er sofort konkurrierenden Handlungszwängen ausgesetzt wäre, die immer noch dominant sind – die bestehenden Handlungszwänge außer acht zu lassen, ist für die Akteure ein zu risikoreiches Spiel, so daß sie selbst bei bereitwilligem Mitmachen auf der Vorderbühne des Veränderungsprozesses im Arbeitsalltag immer wieder auf diese Zwänge zurückgreifen (müssen).

Dies korrespondiert mit einem weiteren zentralen Punkt der Veränderungsstrategie: der Unterscheidung von impliziten und expliziten Verhandlungen. Bemerkenswert ist die Skepsis, mit der Crozier und Friedberg die Wirksamkeit von offenen Verhandlungen beurteilen. Ihres Erachtens spricht nichts für eine Überlegenheit partizipativer (diskursiver) Veränderungsstrategien gegenüber anderen (vgl. Crozier/Friedberg 1993: 267). Vor allem sehen sie deutliche Grenzen für absolute Klarheit und Transparenz eines Veränderungsprozesses; denn das hieße konsequenterweise alle Unsicherheitszonen aufzudecken und alle Handlungsspielräume offenzulegen, was ihres Erachtens eine nicht zu erfüllende, möglicherweise sogar gefährliche, Hoffnung wäre.<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup> Bei ihrer neo-institutionalistisch ausgerichteten Analyse der Konjunkturverläufe von Führungsleitbildern (nämlich: „Leaders“, „Managers“ und „Entrepreneurs“) kommen Czarniawska-Joerges und Wolff zu dem Schluß, daß tatsächliche Führungskräfte alle drei Funktionen wahrnehmen (dies. 1991: 541f.). Und dieses Ergebnis stützt durchaus Friedbergs komplexer angelegte Konzeption eines Veränderungsunternehmers.

<sup>38</sup> Es ist nicht das Ziel dieser Arbeit, hier eine ausführliche Abgrenzung vorzunehmen (für einen guten Überblick, allerdings aus systemischer Perspektive Exner/Königswieser/Titscher 1987; Exner/Königswieser/Pelikan 1995). Wichtig ist mir nur der Hinweis, daß es der OE gerade nicht um eine aufgeklärte mikropolitische Betrachtungsweise geht. Konflikte, Machtungleichgewichte und Interessengegensätze werden immer noch als Pathologien betrachtet (z.B. Becker/Langosch 1984), die es zu harmonisieren gelte. Auf die Risiken dieser Machtaversion weist bereits Charles Perrow hin, der ihr einen systematischen blinden Fleck attestiert (ders. 1986: 94ff.; s. a. Kühl 1997).

<sup>39</sup> Ähnlich skeptisch ist auch Dirk Baecker (1998) in bezug auf populäre Ansätze des Wissensmanagements, die eine unrealistische Transparenz und Offenlegung betrieblichen Erfahrungswissens fordern (s. a. Malsch 1984; Lutz/Schultz-Wild 1986).

Für einen Veränderungsunternehmer sind daher – vor allem in der ersten Phase eines Veränderungsprozesses - implizite Verhandlungen eine Option. Diese Verhandlungen kann er aber nur führen, wenn er über Kenntnis des Terrains, seine Zwänge und seine Potentialitäten (sprich: Entwicklungschancen) verfügt. Nicht über explizite Verhandlung, die die Akteure umgehend in Zugzwänge brächte, sondern über den Umweg und die Interpretation ihres Verhaltens kann eine implizite Verhandlung stattfinden, die die Freiheit beider Parteien achtet.<sup>40</sup> Mit anderen Worten führt nicht bereits die Herausarbeitung von mikropolitischen Spielen unmittelbar zu organisationalem Lernen. Ihre ‚Wirkung‘ entfaltet eine solche Analyse, indem sie eine Perspektive anbietet, die die Akteure in die Lage versetzen kann, die Problemlagen anders zu definieren bzw. Interessenpositionen zu reformulieren (vgl. Friedberg 2003b). Wie ein solcher impliziter Verhandlungsprozeß angelegt sein kann, hat Friedberg in einer ausführlichen Fallstudie beschrieben (ders. 1995: 364ff.). Ich werde am Schluß der Arbeit darauf zurückkommen.

Organisationelles Lernen kann so gesehen als Versuch verstanden werden, einen Machtprozeß zur Veränderung von Funktionsweisen und Handlungskontexten zu verwenden, aber er führt, so Friedberg, keineswegs zum Verschwinden von Macht.

Diese Art von Lernprozessen zielt nicht auf das Individuum und seine Persönlichkeit, sondern konzentriert sich auf die Veränderung von kollektiven Verhaltensmustern, indem sie auf die kognitive und beziehungsmäßige Umstrukturierung von Handlungsfeldern setzt.

In aller Deutlichkeit formuliert Friedberg:

„Unternehmen, Organisationen haben gar kein Recht, Persönlichkeiten verändern zu wollen. Das einzige, was sie legitim dürfen und auch können, ist, neue Problemdefinitionen und damit neue Interessenlagen anzubieten, die, weil sie eine neue Anreiz- und Spielstruktur darstellen, auch zu neuen Verhaltensmustern und damit auch zu neuen Ergebnissen auf kollektiver Ebene führen. Damit ist ein im wahrsten Sinne politischer Prozeß angesprochen, aus dem Macht ganz einfach nicht wegzudenken ist.“ (Friedberg 2003: 108)

Zusammengefaßt ist organisatorisches Lernen nichts anderes als eine Wette auf die Nutzung von bisher nicht genutzten Ressourcen bzw. Kompetenzen einer Organisation. Und ob sich die potentiellen Ressourcen entfalten können, ist das Resultat eines unvermeidlich mikropolitischen Veränderungsprozesses, dessen Ausgang offen ist.<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup> Für den hier beschriebenen Veränderungsunternehmer muß gelten: „one cannot shape an organizational culture according to one's own wishes even if these wishes are rational, generous and humanistic“ (Crozier 1993: 24).

<sup>41</sup> In seinem von der französischen Managementforschung vielbeachteten Aufsatz „Will a new Logic of Management Emerge?“ hält Michel Crozier ein eindringliches Plädoyer für eine Soziologisierung des Managements. Aus einer auch gesellschaftspolitischen Perspektive geht er auf die Anforderungen und Reichweite sozialen Unternehmertums ein (vgl. Crozier 1993: 23f. u. 28f.).

„(...) diese Veränderung entspricht im Grunde auch einem Wagnis und einem kalkulierten Bruch. Dieses Wagnis ist dann zu gewinnen, wenn man die von der Situation gebotenen Gelegenheiten erforschen konnte und wenn die Bedingungen vorbereitet werden konnten, die es den Verantwortlichen an der Basis ermöglichen – und sie in die Lage versetzen –, die Reform auf ihrer, letztlich alles entscheidenden Ebene zu tragen. Es ist dann verloren, wenn man die Situation sowie die Strategien und Fähigkeiten der ‚Teilnehmer‘ schlecht eingeschätzt hat.“ (Crozier/Friedberg 1993: 281)

Friedberg selbst hat dies erfahren müssen, als er an einem vor allem politisch ambitionierten partizipativen Organisationsentwicklungsprozeß in einer Berliner Behörde beteiligt war. Gemessen an den Ambitionen der Planer, die überzogene Erwartungen umzusetzen gedachten, wie er selbstkritisch einräumt, wurde mit den Mitteln der Organisationsentwicklung ein ernüchterndes Resultat erzielt, da die innere (mikropolitische) Verfaßtheit der Behörde nur unzureichend berücksichtigt wurde (vgl. Fiedler/Friedberg 1980: 180f.; s. a. Bauer 2000: 201; Schulze 1989).

### **3.5 Beratung und Beteiligung sind ein Problem und keine Lösung**

Zu dieser Einschätzung gelangen Crozier und Friedberg bereits 1976, und sie hat meines Erachtens nichts von ihrer Aktualität verloren. Ihre Skepsis bezüglich partizipativer Veränderungsvorhaben ist weiter oben schon angesprochen worden. Ich greife diese Problemstellung hier deshalb noch einmal gesondert auf, weil der von mir untersuchte Beratungsprozeß Partizipation und Selbstverwaltung im großen Stil versucht und sich damit systematisch Schwierigkeiten einhandelt.

Der zentrale Einwand besteht darin, daß sich Selbstverwaltung (Beteiligung, Selbstorganisation oder Teamwork) wie jede andere Zielsetzung nicht verordnen läßt. Weder durch Zwang noch durch „ideologische Indoktrinierung“ läßt sie sich verwirklichen; das gilt auch, wenn sie unter Labeln wie Qualifizierung oder Selbstverwirklichung verborgen ist (vgl. Crozier/Friedberg 1993: 282).<sup>42</sup>

Eine zweite, damit eng verbundene Schwierigkeit liegt darin, daß sich die Initiatoren der Partizipation in aller Regel nicht eingestehen, Machtbeziehungen als einem wesentlichen

---

<sup>42</sup> Zwar formulieren, wie eingangs erwähnt, Crozier und Friedberg diese Kritik als Reaktion auf allzu idealistische Vorstellungen einer Humanisierung der Arbeit, aber sie bleibt insofern aktuell, als auch in neueren Selbstorganisations- und Teamkonzepten die Thematisierung von Machtaspekten tabu bleibt. Oft bleibt es bei dem Hinweis auf gruppendynamische Spannungen (siehe für viele andere: Antoni 1994), die mit Qualifizierung in den Griff zu kriegen seien. Eine Ausnahme sind die industriesoziologischen Arbeiten von Minssen (2001a, 2001b), Moldaschl/Schultz-Wild (1994) und Moldaschl (2000), die zumindest ansatzweise den Machtaspekt von Gruppenarbeit und Beteiligung diskutieren. Im Vordergrund stehen bei ihnen aber die nicht-intendierten Folgen solcher Rationalisierungsvorhaben, die damit verbundene Beratungs- bzw. Managementpraxis thematisieren sie nur am Rande.

Bestandteil aller Kooperation einen maßgeblichen Stellenwert einzuräumen. Das Angebot von Selbstorganisation und mehr Eigenverantwortung eliminiert das Phänomen der Macht gerade nicht, sondern vervielfältigt es. Man stelle sich nur vor, wie groß die Fähigkeiten zur Leitung, Betreuung und Verwaltung eines in dieser Hinsicht experimentellen Betriebs sein müßten, in dem die Mitarbeiter unter anderem zwischen einer Reihe von Arbeitsinhalten/-aufgaben wählen könnten, in dem Teams zu unterschiedlichsten Sachgebieten gebildet werden können und in der eine ubiquitäre Beratung gewährleistet ist sowie ein Angebot von alternativen individuellen und kollektiven Tätigkeiten, ganz zu schweigen von einer möglichen Mitsprache auch von Kunden und Lieferanten.<sup>43</sup>

„Man macht es sich zu einfach, wenn man sagt, daß die Betroffenen schon damit zurechtkommen werden; sie sind dazu nur dann in der Lage, wenn sie ein ganz beträchtliches Sozialkonstrukt entwickeln, dessen Schaffung (...) ohne einen langen Lernprozeß kaum möglich erscheint.“ (Crozier/Friedberg 1993: 284)

Der Wunsch, einen solchen experimentellen selbstorganisierten Betrieb einzurichten, der mit der Logik der bestehenden Organisation diametral bricht, ist Friedberg zu ehrgeizig. Für ihn sind solche Vorhaben insofern illusionär, als sie sich nicht über die Grenzen der menschlichen Belastbarkeit durch Experimente im klaren sind. Die Befürworter dieser Experimente ignorieren „die Freiheit des Individuums und sein Schutzbedürfnis. Nicht jeder kann, will oder muß experimentieren.“ (Crozier/Friedberg 1993: 285)

Was kann die Alternative sein? Vor allem Bescheidenheit, was die Wirksamkeit von Reformvorhaben betrifft, die auf Selbstverwaltung und Beteiligung setzen. Auch eine strategische Organisationsanalyse ist hier kein Allheilmittel. Sie schafft Macht und Kontingenz nicht aus dem Weg und kann keinen eindeutigen Lösungsweg vorgeben. Sie vermag aber zweierlei: Erstens ermöglicht sie dem Akteur, sich der Grenzen und Zwänge seines Handelns bewußt zu werden; insofern zerstört sie auch die Illusion von umfassender Selbständigkeit und Selbstverwaltung, die ohne Kontrolle und Hierarchie auszukommen meint.

Zweitens bietet sie den Akteuren aber die Möglichkeit, neue Ressourcen und Gelegenheiten zu entdecken und so ihren Spielraum zu vergrößern. Damit verlagert die strategische Organisationsanalyse einen Teil der Verantwortlichkeit auf den Akteur zurück, denn ihm obliegt es dann, seine Autonomie zu entdecken und darüber zu entscheiden, welchen Gebrauch er davon macht. Wie dies konkret aussehen kann, beschreiben Friedberg und Neuville am Beispiel sich entwickelnder Kooperations- und Vertrauensbeziehungen zwischen den Qualitäts-

---

<sup>43</sup> Das scheint überzogen, aber der von mir untersuchte Fall zeigt, daß genau so etwas versucht wird; allerdings ohne genaue Kenntnis der innerbetrieblichen Handlungskonstellation und ohne Rücksicht auf die machtpolitischen Auswirkungen eines solchen Vorhabens.



sicherungs- und Montageabteilungen von Automobilkonzernen und ihren Zulieferern, die wenig gemein haben mit der formalen Logik der Qualitätssicherung (nach DIN ISO oder TQM), sondern auf ein kalkuliertes Bargaining hinauslaufen, wo Kooperation und Kontrolle gleichermaßen eine Rolle spielen (vgl. Friedberg/Neuville 1999).

Nach dem bisher Gesagten erscheint das Verhältnis von Kontrolle und Konsens in Organisationen in einem anderen Licht. Die traditionelle Entgegensetzung beider Begriffe läßt sich angesichts der Machtverhältnisse und –beziehungen in Organisationen nicht mehr aufrechterhalten. Organisationen weisen im Konzept der strategischen Organisationsanalyse beide Integrationsmechanismen sozialen Handelns auf, wobei beide in einem spannungsvollen Wechselverhältnis stehen (s.a. Küpper/Ortmann 1992: 14). Diese Beziehung von Macht/Kontrolle und Konsens gilt es zu berücksichtigen, wenn neue Formen der Arbeitsorganisation analysiert und erprobt werden sollen. Die Wiederentdeckung des Konsenspotentials der Betriebe verweist zwar auf andere, nicht auf das Kontrollparadigma

des Taylorismus zurückgehende Integrationsmodi, wie Vertrauen, Kooperation oder Verständigung. Das bedeutet aber nicht, daß Kontrolle nunmehr vollständig durch Konsens ersetzt werden könnte, auch jetzt gilt: das eine kann ohne das andere nicht gedacht werden. Macht setzt Konsens voraus, umgekehrt gibt es keinen Konsens im machtfreien Raum (vgl. Ortmann 1995: 134f.). Auf Selbstorganisation setzende Beratungsprozesse bewegen sich, so betrachtet, in einem spannungsvollen Verhältnis von Kooperation und Kontrolle, Entscheidungsfreiheit und –restriktion (vgl. Ortmann 1992a: 15). Es kann immer nur um eine Akzentverschiebung gehen, die das eine Mal mehr auf Vertrauen und Konsens, das andere Mal mehr auf Kontrolle setzt. Was sich letztlich in einem Unternehmen an neuer Arbeitsorganisation einspielt, bleibt das Resultat eines mikropolitischen Aushandlungsprozesses.

Beratung impliziert immer auch ein eigenes Interesse der Akteure an diesem Handlungszusammenhang. Dieser erfordert Beiträge und Ressourcen der beteiligten Akteure, ein gewisses Mitmachen, zu dem sie sich entschieden haben, das aber nicht ein für allemal feststeht, sondern auch revidiert werden kann (vgl. Friedberg 1992: 15).

Dieses Mitmachen ist bei partizipativen Prozessen alles andere als selbstverständlich und verweist nicht zuletzt auf die problematische Schlüsselrolle des mittleren/operativen Managements bei diesen Vorhaben. „Tatsächlich endet jeder Versuch, partizipative Vorgehensweisen zum Unterlaufen der Meisterebene zu verwenden, sehr bald am passiven und manchmal aktiven Widerstand der mittleren Führungsebene“ (Friedberg 1995: 352f.). Festzuhalten bleibt: Gerade Beratung, die auf Beteiligung und Selbstverwaltung setzt, ist bis auf weiteres angemessener als ein Problem und nicht vorschnell als Lösung zu betrachten.

### 3.6 Koalitionen und Veränderung

Auch wenn die strategische Organisationsanalyse kein eigenes Koalitionskonzept entwickelt hat, bieten sich Anknüpfungspunkte, um die Bedeutung von Koalitionen als politische Akteure in Veränderungsprozessen zu erfassen. Die Verwendung des Koalitionsbegriffs hat den Vorteil, den Blick zu schärfen für eine Form lokaler Ordnung, die mit großer Wahrscheinlichkeit immer dann entsteht, wenn organisationale Veränderungsprozesse anlaufen. Mit dieser Sichtweise ist hier eine spezifische Fragerichtung verbunden, die weniger nach bestehenden Koalitionen in Organisationen fragt, sondern die die soziale Organisation von Koalitionen in den Vordergrund stellt. Konkreter: wie die sozialen Vorgänge aussehen, die Koalitionen hervorbringen, am Leben erhalten oder zerstören. Dies spielt vor allem dann eine Rolle, wenn sich Koalitionen bilden, die als „Motoren des Wandels“ (Mintzberg 1983) eine wesentliche Rolle in Veränderungsprozessen spielen sollen. Inwieweit und auf welche Weise Berater hieran beteiligt sind, ist dann eine spannende empirische Frage, auf die im Verlauf dieser Arbeit noch eingegangen wird.

Klassische Arbeiten der Koalitionsforschung wie die von Cyert/March 1963, Child 1972, Bachrach/Lawler 1980 oder Mintzberg 1983 weisen in bezug auf die soziale Prozeßhaftigkeit von Koalitionen meines Erachtens Defizite auf. Ihr Koalitionsverständnis ist eher statisch angelegt und stellt die soziale Dynamik von Koalitionen nicht ausreichend in Rechnung. Außerdem sind einige dieser Arbeiten der Versuchung erlegen, mit allzu schnellen Typisierungen die spezifischen Besonderheiten der Genese und des Wandels von Koalitionen zuzudecken wie etwa Bachrach/Lawler, die anhand einiger funktionaler und normativer Differenzierungskriterien allgemeine Koalitionstypen konstruieren (vgl. dies. 1980: 97ff.).

Für diese Arbeit erscheint mir ein weiter angelegter Koalitionsbegriff passender, wie er von Wolfgang Sofsky und Rainer Paris (1994) entwickelt worden ist, die, vor allem sozialphänomenologisch argumentierend, drei Figurationen sozialer Macht analysieren: Autorität, Stellvertretung und eben Koalition – ich beschränke mich auf die letzte.<sup>44</sup>

Es klingt simpel, wenn sie Koalitionen in einem ersten Zugriff als Bündnis von mindestens zwei Parteien gegen eine dritte definieren, die selbst wiederum nach Alliierten Ausschau hält, um der Gegenseite Paroli bieten zu können (vgl. Sofsky/Paris 1994: 14). Die Dynamik

---

<sup>44</sup> Auch wenn sich Sofsky und Paris nicht ausdrücklich auf die strategische Organisationsanalyse und andere mikropolitische Konzepte beziehen, ist ihre Nähe zu diesen Ansätzen unverkennbar. Sie begreifen Macht als einen Prozeß, sprechen von „Zonen der Ungewißheit“ (dies. 1994: 12) und wenden sich gegen eine instrumentelle Verwendung von Macht, die Macht als Besitzstand begreift.

von Koalitionen wird aber sichtbar, wenn man das folgende von Sofsky/Paris herausgearbeitete Grundmuster jeder Koalition in Rechnung stellt:

„Sobald Dritte die Bühne betreten, verändert sich der soziale Konflikt grundlegend. Er überspringt die einsame Dyade und wendet sich dem Dritten zu. Jener löst eine Konkurrenz aus, die den direkten Zwist überlagert und verschärft. Damit er sich nicht auf die Gegenseite schlägt, muß man ihn mit Angeboten ködern. Man wirbt um ihn, sucht nach Gemeinsamkeiten, verhandelt über die Bedingungen einer Koalition. Gleichzeitig setzt man alles daran, den Rivalen auszustechen, man denunziert ihn, bringt ihn in Mißkredit, sucht ihn in die Isolation abzurängen. Die Triade fächert die taktischen Aktionen auf. Mit dem Dritten sucht man die Zusammenarbeit, gegen den Zweiten geht der Kampf weiter. Der Machtprozeß ist jetzt direkt und indirekt zugleich. Der Erste und Zweite sind einander feindlich und buhlen deshalb um den Dritten. Und weil sie untereinander konkurrieren, sind sie einander feindlich. Der Dritte ist Mittel und Ziel des Konflikts.“ (Sofsky/Paris 1994: 249)

Vor diesem Hintergrund lassen sich weitere Eigentümlichkeiten von Koalitionen herausarbeiten, die einer weiteren Operationalisierung des Begriffs für die empirische Analyse dienen. Als Sonderform von Machtprozessen sind Koalitionen nicht mit sozialen Gruppen zu verwechseln, von denen Sofsky/Paris ihren Koalitionsbegriff ausdrücklich abgrenzen.<sup>45</sup> Im Unterschied zu sozialen Gruppen zeichnen Koalitionen sich durch folgende Charakteristika aus:

Erstens: Koalitionen sind hochgradig zerbrechlich und müssen immer wieder erneuert und verteidigt werden, weil die Distanz zwischen den selbständigen Partnern einer Koalition den Zusammenhalt permanent gefährdet und weil die Koalitionen durch Abwerbestrategien des Kontrahenten ständig bedroht sind.

Zweitens: Koalitionen unterliegen dem Primat der Außenorientierung. D.h., ihr Zustandekommen beruht darauf, daß sie in erster Linie gegen etwas und nicht für etwas sind. Zwar betonen Koalitionen nach außen strenge Sachlichkeit, so Sofsky/Paris. Tatsächlich sind sie aber sehr flexibel und passen sich den jeweiligen Umständen an oder unterdrücken zusammen alternative Entscheidungen, um Opposition gar nicht erst aufkommen zu lassen. Ihre Arbeit ist in spezifischer Weise entschlicht und überformt durch äußere Gegnerschaft.

Drittens: Koalitionen gleichen eher einer Vernunftfehle als einer Partnerschaft, ihre Grenzen sind offener. Offenkundige Mißerfolge rechtfertigen Austritte und Seitenwechsel. Sofsky/Paris sprechen von einer Instrumentalität der Partnerschaft, die die Machtbeziehung in Bewegung halte. Eine für soziale Gruppen absolut ruinöse Konstellation.

---

<sup>45</sup> Weiterführende Erläuterungen zur sozialen Gruppe finden sich bei Neidhardt (1979) und Tyrell (1983), die das Primat der Binnenorientierung von Gruppen hervorheben, was sie ganz wesentlich von Koalitionen unterscheidet.

Viertens: Koalitionen beruhen auf gemeinsamen Interessen, aber nicht auf der Gemeinsamkeit der Interessen.<sup>46</sup> Die Kompromisse, die das nach sich zieht, blenden vieles aus und werden im Verlauf des Koalitionsprozesses vielfach umgedeutet und verändert.

Fünftens: Koalitionen stehen vor dem Problem der Selbstbehauptung. Einerseits soll sie schlagkräftig sein und fordert von den Koalitionären die Zurückstellung eigener Sonderinteressen zugunsten des gemeinsamen Interesses. Andererseits stehen die Koalitionspartner vor der Frage, welchen Sinn es hätte, sich zum Zwecke der Selbsterhaltung zu verbünden, um dann auf Grund des Koalitionsdiktats jede Freiheit einzubüßen. (vgl. Sofsky/Paris 1994: 250ff.).

Von Interesse ist nun zu sehen, wie Koalitionen entstehen. Einen wichtigen Hinweis geben Sofsky/Paris gleich vorweg. Koalitionen unterliegen nicht einem universellen strategischen Kalkül, das die Situation vollständig erfaßt und danach die Koalitionspartner auswählt. Eher im Gegenteil: Häufiger „schlittern die Menschen in ihre Allianzen hinein, ohne überhaupt Entschlüsse zu treffen“ (Sofsky/Paris 1994: 272).<sup>47</sup> Dabei gilt natürlich, und das liegt ganz auf der Linie Friedbergs, daß sich Koalitionen immer in schon bestehenden Ordnungen entwickeln. Das heißt, Koalitionen entstehen in einer spezifischen Situation und arbeiten zugleich gegen sie. Und daraus folgt, bei aller potentiellen Ambitioniertheit der Koalitionäre, daß auch bei Prozessen der Koalitionsbildung nicht alles auf einmal zur Disposition steht. Sie sind kein revolutionärer Akt, sondern eher der Versuch der Neukombination bestehender (Macht)Ressourcen, um ein gemeinsames Interesse zu verfolgen. „Eine Koalition ist ein Investitionspool, aus dem man gemeinsam die Kraft schöpft, die man allein entbehrt.“ (Sofsky/Paris 1994: 282)

Damit sich diese Kraft entfalten kann und um die koalitionsbedrohenden zentrifugalen Kräfte einer Koalition einzudämmen, ist für Sofsky/Paris sogenannte Kanalarbeit nötig. Sie unterscheiden in diesem Zusammenhang vier Kanalmodi, die zu beachten sind, wenn die Entstehung von Koalitionen analysiert werden sollen: der offizielle Kanal, der Ignoranzkanal, der Beziehungskanal und der verdeckte Kanal – verstanden als spezifische Kommunikations- und Beziehungsmuster.

Der offizielle Kanal ist in Organisationen nichts anderes als der formale Dienstweg. Die Beachtung von hierarchischer Weisungsbefugnis und funktionalen Abteilungsgrenzen sind

---

<sup>46</sup> Zu eine ähnlichen Einschätzung gelangt auch Sandner, wenn sie feststellt, daß die Koalitionsmitglieder keine identischen Interessen verfolgen müssen, sondern daß es ausreicht, sich auf eine bestimmte Handlungsabsicht zu einigen (vgl. dies. 1993: 155)

<sup>47</sup> Ortmann u.a. sprechen in einer ähnlichen Fassung des Koalitionsbegriffs von „impliziten sozialen Arrangements“ (dies. 1990: 398f.). Auch Minssen hebt das manchmal unbewußte und zufällige Zustandekommen von Bündnissen hervor (vgl. Minssen 1991: 441).

auch für Koalitionen unverzichtbar. Nicht deshalb, weil hier unbedingt die relevanten Machtbeziehungen zum Ausdruck kommen, sondern schlicht deshalb, weil diese offiziellen Kanäle normativ abgesichert sind. Sie müssen genutzt werden, um Entscheidungen überhaupt zustande zu bringen.<sup>48</sup> In zahlreichen Fallstudien ist gezeigt worden, daß Koalitionen des Wandels quasi mit einem Federstrich erledigt sind, wenn sie nicht wenigstens pro forma die Rückendeckung der Unternehmensleitung (als offiziell Mächtigen) haben (z. B. Faust u. a. 1994: 142; Schirmer 2000: 257. Nur so können Maßnahmen der Koalition offiziell und verbindlich werden – was natürlich noch keine Auskunft über ihre Wirksamkeit und Erfolgsaussichten zuläßt. Die Beachtung des offiziellen Kanals ist eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für den Erfolg jeder Veränderungskalition.

Hervorgehoben wird der sogenannte Ignoranzkanal bei Sofsky/Paris. Wie wir bereits gehört haben, ist ein Merkmal von Koalition, daß sie gemeinsam gegen etwas ist. Das heißt dann auch, daß Wege gefunden werden müssen, die nach wie vor bestehenden Unterschiede und Konflikte der ungleichen Koalitionspartner zu bändigen. Ähnlich einem Filter übernimmt der Ignoranzkanal die Aufgabe – gerade auch in den Anfängen der Koalition –, Störfaktoren und Streitigkeiten abzurängen, Verträglichkeiten zu suchen und sich auf das Gemeinsame zu konzentrieren (vgl. Sofsky/Paris 1994: 274). Mit anderen Worten: Systematische Ignoranz ist gefordert, damit die latent drohenden Konfliktpotentiale innerhalb einer Koalition nicht allzu schnell die Oberhand gewinnen.<sup>49</sup> Es geht um die Betonung von Konsens und nicht von Dissens bei beginnenden Koalitionen. Für mich ähnelt dieses Argument dem Brunsson'schen Talk, verstanden als systemerhaltende Vereinfachung bzw. Überbetonung der Seite der Homogenität, um handlungsfähig zu bleiben.

Der Beziehungskanal als drittes Handlungsmuster von Koalitionen spricht den Vertrauens- und Anerkennungsaspekt sozialer Koordination in Koalitionen an. Auf diesem Kanal wird zum Ausdruck gebracht, wie man miteinander umgehen will, wie man sich und den anderen einschätzt. Eine Rolle spielen hier der Umgangston, Zeichen der Anerkennung oder Ablehnung; dies geschieht, so Sofsky/Paris, meist nebenbei, parallel zum Thema, um das es einer Koalition geht. Diese, mit Friedberg gesprochen, Investitionen in symbolische Formen der Anerkennung hat einen ganz wesentlichen Effekt auf die Stabilität von Koalitionen.<sup>50</sup>

---

<sup>48</sup> In diesem Zusammenhang verweisen Pearce u.a. 1986 auf die Existenz des ‚Veto Player‘, dessen Mitgliedschaft in der Koalition notwendig (aber nicht hinreichend) ist, um die Interessen der Koalition zu verfolgen.

<sup>49</sup> Sofsky und Paris räumen sofort ein, daß der Bestand dieses Ignoranzkanals, der alle Koalitionsparteien dazu bringt, uni sono Konflikte außen vor zu lassen, stets gefährdet ist. Plötzlich kann das für nebensächlich Gehaltene höchste Aufmerksamkeit erregen und verdrängter Ärger zur Zeitbombe werden (s.a. Sofsky 1983: 199ff.).

<sup>50</sup> Auf die Bedeutung von Vertrauen und seine institutionelle Absicherung weisen auch Faust u.a. hin, die dieses Thema in bezug auf Bündnisse zwischen Betriebsrat und Management analysieren (dies. 1994: 163).

Als letztes sprechen Sofsky/Paris den Kanalmodus an, den man wohl am ehesten mit Koalitionen in der Politik verbindet. Sie nennen ihn den verdeckten Kanal und meinen damit die Aspekte von Koalition, die zugespitzt unter Intrige und Mauschelei subsumiert werden können. Dies allerdings ohne normative Vorbehalte, sondern mit Blick auf die Handlungsfähigkeit von Koalitionen. Denn dieser Kanal gestattet Gespräche hinter den Kulissen, sieht den kleinen Dienstweg vor und eignet sich für rasche und delikate Kontakte. Tempovorteile treffen sich hier mit den Vorteilen sozialer Exklusivität (vgl. Sofsky/Paris 1994: 275). Das deckt sich mit der Bedeutung impliziter Verhandlungen bei Friedberg. Auch die strategische Organisationsanalyse kennt solche Spielweisen. Intransparenzen und Ungewißheiten organisierten Handelns können hier durch die Akteure gezielt aufgebaut und instrumentalisiert werden, um Machtressourcen aufzubauen (vgl. Crozier/Friedberg 1993: 42f.).

Zusammengefaßt regulieren die Kanalmodi die Haupt- und Nebensachen in Koalitionen sowie die offiziellen und inoffiziellen Themen. Wo ein offizieller Kanal fehlt, sind dauerhafte Arbeitsbündnisse kaum herstellbar. Wo Beziehungskanäle unterbrochen sind, kann kein Vertrauen entstehen. Daß diese Kanalmodi in der konkreten Handlungskonstellation einer Koalition viel weniger trennscharf sind und sich überschneiden, sei hier noch einmal betont. Wichtig ist mir, eine analytische Sensorik für die Aufdeckung bestimmter Handlungsmuster in Koalitionen bereitzustellen. Meines Erachtens beschreiben diese Kanalmodi Koalitionsprozesse realitätsadäquater als (für viele andere stehend) Phasenmodelle, wie das von Narayanan/Fahey (1982), wo es eine Aktivierungs-, Mobilisierungs-, Zusammenführungs-, Verhandlungs- und Entscheidungsphase gibt (vgl. dies. 27). Koalitionen sind eben keineswegs das Ergebnis eines wohlgeordneten, linear strukturierten Entscheidungsprozesses, sondern das voraussetzungsvolle und zerbrechliche Ergebnis eines kontingenten Verhandlungsprozesses, dessen Ausgang fast ebenso ungewiß ist wie das Veränderungsvorhaben selbst. Blickt man von hier aus noch einmal zur These Friedbergs, daß soziale Innovationen nur in und durch lokale Ordnungen entstehen, zeigt sich für mich, daß Koalitionen gewissermaßen als instabiler Nukleus für soziale Innovationen gelten können und nicht von vornherein als ihr Motor anzusehen sind.

### 3.7 Leitbilder und organisationaler Wandel

Kein umfassender Wandel in Organisationen scheint ohne eine starke Ideologie auskommen zu können. Ob Gruppenarbeit, Total Quality Management, Business Process Reengineering, Selbstorganisation oder Entrepreneurship, immer sind diese Modernisierungskonzepte flankiert von Ideologien bzw. sind selbst Ausdruck einer Ideologie; stehen im Dienste von Effizienz, Humanität, Wirtschaftlichkeit oder allen dreien zusammen. Diese Ideologien sind, so Brunsson, gut geeignet, um das Problem der Auswahl zu lösen, vor dem Organisationen stehen. Diese Auswahlproblematik betrifft etwa Fragen, in welche Richtung Reformprozesse gehen und welche Reformthemen aufgegriffen werden sollen. Es lassen sich langwierige und lähmende Entscheidungsprozesse vermeiden, wenn man stattdessen auf Ideologien zurückgreift (vgl. Brunsson 1985: 59ff.). In Beratungsprozessen erscheint dieses Muster allgegenwärtig. Fast immer wird mit Beratungsthemen gearbeitet, die im oben beschriebenen Sinne ideologisch aufgeladen sind, die – auf der Talkebene – von beeindruckender Effizienz und Stringenz sind und Widersprüche scheinbar mühelos integrieren (s. a. Kapitel 2.3).

Von Interesse ist nun zu sehen, wie diese Ideologien tatsächlich wirken und welchen Einfluß sie auf organisatorische Veränderungsprozesse haben. Klar erscheint eins: Im Wortsinne, wie manch idealistischer Reformers glauben mag, werden Modernisierungskonzepte nicht umgesetzt; wirkungslos sind sie aber auch nicht (vgl. Czarniawska/Joerges 1998: 225, 232). Modernisierungskonzepte sind eine zwiespältige Angelegenheit. Das räumt auch Friedberg ein, der organisationalen Ideologien durchaus Einfluß auf Veränderungsprozesse zuschreibt, allerdings ohne diesen Punkt selbst genauer untersucht zu haben. Den Zusammenhang von Talk (Ideologie), Action und organisatorischem Wandel hat, wie gesagt, vor allem Nils Brunsson (und Kollegen) am Beispiel politischer Reformprogramme in Skandinavien untersucht. Seine Analysen zeigen, daß es sich bei Modernisierungsvorhaben um einen vielfältig gebrochenen Prozeß handelt, der mit ambitionierten Programmformulierungen beginnt und häufig bei ernüchternden Programmimplementationen endet (vgl. Hasse/Krücken 1999: 28; s. a. Sahlin-Andersson 1998). Auf der Grundlage seiner bereits angesprochenen Unterscheidung von Handlungs- und Entscheidungsrationalität werde ich im folgenden einige Forschungsergebnisse Brunssons vorstellen, die sich mit ideologischen Aspekten der Implementierung von Reformen beschäftigen. Ausgangspunkt seiner Überlegungen ist die Beobachtung, daß bei zahlreichen Reformvorhaben eine erhebliche Diskrepanz zwischen der „simplicity of reforms“ und der „complexity of reality“ (Brunsson

son/Winberg 1993: 110f.) zu beobachten ist. Diese Diskrepanz ist für ihn Ausdruck eines Dilemmas, in dem sich Reformer befinden, und das er so umreißt:

„Simple reforms gain support easily, but are difficult to implement, while reforms complex enough to reflect reality are more suited to being carried out, but more difficult to secure support for it.” (Brunsson/Winberg 1993: 115)

Für Karin Fernler haben solche einfachen Reformideen deshalb einen besonderen Charme, weil sie – solange sie auf der Konzeptebene bleiben – ungleich attraktiver sind als die häßliche, unübersichtliche Realität. Es herrschen Klarheit und Eindeutigkeit (vgl. Fernler 1993: 91; s. a. Boje 1991). Detaillierte Analysen werden in der Phase der Programmformulierung vor allem deshalb vermieden, weil sie neue Unsicherheiten heraufbeschwören (etwa in Form neuer Alternativen), die das weitere Handeln erschweren. Für Brunsson ist ein solches Vorgehen, das auf Detailanalyse verzichtet, Ausdruck eines handlungsrationalen Vorgehens der Akteure (vgl. ders. 1985: 114), was durchaus auch mikropolitisch zu interpretieren ist. Vor allem bei Beratern hat er diese Form von Handlungsrationalt t beobachtet. Diese sind an einer schnellen Einführung von Reformen interessiert und zeigen wenig Bereitschaft, Zeit und Energie in eine langwierige Analyse zu investieren – was oft auch nicht von ihnen erwartet wird. Die spannende Frage ist dann, ob und wie es gelingen kann, Reformkonzepte von den Zwängen der betrieblichen Praxis zu trennen. Einen Weg sieht Brunsson in der üblichen Form der Projektorganisation, die eine Anzahl von Projektgruppen neben der eigentlichen Organisation vorsieht. Nur diese kümmern sich um das Reformthema, was folgendem Effekt erzielt:

„The temporary organization created in this way meant that the ordinary operations were decoupled from the ideas. The project members worked with ideas. Their mission was to articulate ideas for future practices, to distinguish them from prevailing practices. (...) The isolation between reform project and operations made it possible to keep ideas on the agenda which would otherwise have been seen as impossible, and hence abandoned.” (Brunsson/Winberg 1993: 116)

Die Projektorganisation wird damit zum Puffer zwischen Ideen und Praxis. Schwierig wird es für die Reformer dann, wenn die Umsetzung der Reformideen ansteht. Dafür nennt Brunsson zwei Ursachen: Erstens fordert die Umsetzung eines Reformkonzepts, daß es stabil und konstant gehalten werden kann, was sich angesichts der heterogenen Anforderungen betrieblicher Praxis kaum durchhalten läßt. Die Reformer holen sich in dieser Situation nicht selten Unterstützung beim operativen Personal, um spezifischere Handlungspläne auszuarbeiten, um das Konzept praxistauglicher zu machen. Das aber hat zur Folge, daß von der anfänglichen Projektidee oft nicht mehr viel übrig bleibt und sie manchmal sogar ganz



aufgegeben wird (vgl. Brunsson/Winberg 1993: 118). Zweitens verursacht die Implementation einer Reform weiteren Reformbedarf und erschwert damit wieder den Reformprozeß. Dieser Bedarf stellt sich häufig bereits ein, bevor die alte Reform überhaupt implementiert ist. Bei zwei Reformprojekten der schwedischen Bahn ist die Reformarbeit für abgeschlossen erklärt worden, sobald die neuen organisationalen Strukturen (in Form von Organigrammen und Ablaufschemata) eingeführt waren; unabhängig davon, daß sich am faktischen Handeln der Akteure wenig geändert hat (vgl. ebd: 125).<sup>51</sup>

Festzuhalten ist, daß sich die Diskrepanz zwischen organisationalem „Talk“ und organisationaler „Action“ im Verlauf von Reformprozessen fortsetzt. Während man sich auf der Talk-Ebene reformbereit gibt und veränderten Erwartungen über modernes Organisationsverhalten entspricht, dominieren auf der Action-Ebene der Organisation unveränderte Verhaltensweisen. Brunsson betont, daß diese Form symbolischer Kommunikation keineswegs manipulativen Zielen dient, sondern der Verarbeitung komplexer, mehrdeutiger und heterogener Umwelterwartungen (gemeint sind hier etwa ökonomische, ökologische oder sozialpolitische Anforderungen) geschuldet ist (vgl. Brunsson 1989: 138ff.; 194ff.). Diese müssen durch Talk abgepuffert werden, um die Handlungsfähigkeit der Organisation vor zu viel externem Änderungsdruck zu schützen. Blaupausen sind hilfreich nicht deshalb, so Ortmann, um uns Gewißheit zu verschaffen, sondern um trotz Unsicherheit handeln zu können (vgl. Ortmann 1997: 62f.).

Die Arbeiten Brunssons und Olsens (1993) erwecken zunächst einmal den Eindruck, als könnte es durch den beschriebenen Entkoppelungsmechanismus gelingen, die Organisation vor handlungsstörenden Einflüssen zu bewahren und den operativen Kern (vgl. Thompson 1967) zu schützen. Aber sie liefern in gewisser Hinsicht das Gegengift gegen eine solche Vorstellung gleich mit, indem sie einräumen, daß Reformenideen gleichzeitig doch organisationsintern Effekte haben, aber eben andere als die erwarteten (vgl. Brunsson/Olsen 1993: 197). Oder anders ausgedrückt: Es ist keineswegs sicher, daß symbolische Politik nicht doch zu organisationsinternen Rückanpassungen führt (vgl. Hasse/Japp 1997: 137). Und hier entfaltet sich möglicherweise eine Dynamik, die ihrerseits gut mit mikropolitischen Mitteln beschrieben werden kann. Salopp gesagt, treffen Reformen dann doch auf die Geister, die sie riefen. Vor allem dann, wenn durch die Reformpolitik organisationale Unsicherheitszonen berührt werden und es zu einer drohenden Verschiebung der Macht- und Einflußchan-

---

<sup>51</sup> Um dieses ‚bigotte‘ Agieren von Reformern zu veranschaulichen, schlagen Czarniawska-Joerges und Jacobsson vor, mit einer besonderen Theatermetapher zu jonglieren, der „Commedia Dell’Arte“. Dieser Spiegel aus Politik- und Theaterwissenschaft zeigt ein politisches Schauspiel, das durchaus anregend für eine mikropolitische Analyse ist (vgl. Czarniawska-Joerges/Jacobsson 1995: 388f.).

cen kommt. Durch symbolische Politik können organisationsintern neue Handlungsmöglichkeiten und Präferenzen entdeckt werden; allerdings nur selten im von den Reformern gemeinten Sinn (vgl. Brunsson 1996: 139f.). Der ‚Geist‘ von Reformprojekten wird, das zeigen auch Brunssons Analysen, von den betrieblichen Akteuren transformiert und im Dienste eigener Interessen ins Spiel gebracht (s. a. Bouwen 1993: 140). In meinem Fallbeispiel etwa bietet das Konzept Teamarbeit einigen Akteuren, die sich ansonsten vehement gegen diese organisatorische Änderung wehren, die Chance, mißliebigen Entscheidungen der Veränderungskalition abzublocken und zwar unter ausdrücklichem Hinweis auf das neue Teamkonzept und ihr neues Recht auf Selbstorganisation. Hier schließt sich insofern der Kreis zur strategischen Organisationsanalyse, als in der betrieblichen Praxis die symbolische Politik zur Einführung neuer Organisationskonzepte fast unausweichlich unterlaufen, umgangen, unterminiert und pervertiert wird. Aber auch das ist kontingent, so und auch anders möglich (vgl. Ortmann 1997: 62).

Insgesamt entzaubern die Analysen von Brunsson und Olsen (1993) Organisationsreformen, indem sie die damit verbundenen Erwartungen an rationale Organisationsentwicklung und Steuerung deutlich relativieren (vgl. Hasse/Krücken 1999: 30f.; s. a. Brunsson/Sahlin-Andersson 2000).

### *Zusammenfassung*

Am Beginn dieser Arbeit stand die These, daß die externe Beratung von Unternehmen nicht einer linearen Interventionslogik folgt, sondern vielmehr als mikropolitische Prozeß aufgefaßt werden muß, bei dem die interessengeleitete Einflußnahme verschiedener Akteure, insbesondere auch der Berater, eine ganz wesentliche Rolle spielt. Diese Annahme galt es auszuführen und zu präzisieren.

Auf Basis einer erweiterten strategischen Organisationsanalyse wurden die genaueren Modalitäten, die Art und Weise einer interessegeleiteten Einflußnahme in Beratungs- und Veränderungsprozessen näher beschrieben und begrifflich gefaßt und so der Analyserahmen für die Fallstudie abgesteckt. Die Begriffe Macht, Akteur, Spiel und begrenzte Rationalität bilden im Hinblick darauf die Eckpfeiler der Untersuchung; sie stellen den analytischen Zugang zum sozialen Gehalt von Beratung her. Aus dieser Perspektive auf Beratung folgt: Nicht alles was technisch oder ökonomisch an Veränderung denkbar ist, kann planvoll und bruchlos umgesetzt werden, da es den Regeln der „Betrieblichen Sozialverfassung“ (Hildebrandt 1991) widersprechen kann. Ins Auge gefaßte Lösungen müssen sich vor allem bestehenden Machtstrukturen und mikropolitischen Strategien anpassen. D. h., Beratung wird in

dieser Hinsicht zu einem Aushandlungsprozeß, bei dem die beteiligten Akteure, weit entfernt von schaubildhafter Projektplanung und -durchführung, im Rahmen bestehender und sich neu entwickelnder Machtstrukturen um den Verlauf und die Ergebnisse der Neuerungen ringen. Und auch die Leitbilder betrieblicher Modernisierung erweisen sich als politisiert, werden kontextabhängig modifiziert und von heterogenen Akteuren dienstbar gemacht. Insgesamt ermöglicht die mikropolitische Banalisierung von Beratung und die Thematisierung von Beratung als Problem einen kritisch-analytischen Zugang zum sozialen Phänomen ‚Organisationsberatung‘, der sich distanziert, von der scheinbaren Selbstverständlichkeiten, nach der Beratung funktioniert. Das bedeutet auch, bei der Analyse mehr Platz für die Diversivität, Inkohärenz und Komplexität des Handlungsfelds Beratung einzuräumen. Beratung wird so als politischer Aushandlungsprozeß erkennbar, der vielfachen sozialen, ökonomischen, kulturellen und normativen Einflüssen unterliegt.

#### 4. Forschungsmethode zur Analyse von Beratungsprozessen

Mit dem Vorhaben, einen Beratungsprozeß mikropolitisch zu analysieren und dabei das Phänomen der Macht in den Vordergrund zu stellen, war die Entscheidung für eine qualitative Methodik vorgezeichnet. Die Aufdeckung des mikropolitischen Gehalts eines Beratungsprozesses legt ein fallspezifisches und induktives Vorgehen nahe, um Prozessverläufe zu erfassen, Unsicherheitszonen zu entdecken, Akteursstrategien aufzuzeigen und Interessenkonstellationen deutlich zu machen. Insbesondere die analytisch-methodische Breite der Einzelfallstudie (als Methode) ermöglicht es, den Forderungen nach Detaillierung und Prozeßorientierung nachzukommen (vgl. Lamnek 1989: 5; s. a. Brüsemeister 2000). Sie bietet das Instrumentarium, um hinter die Kulissen der Organisationsberatung zu sehen und ein Stück weit „detektivische Archäologie“ (Ortmann u. a. 1990: 598) zu leisten.<sup>52</sup> So lassen sich dann die spezifischen Handlungsmöglichkeiten und –fähigkeiten einzelner Akteure und Akteursgruppen thematisieren und (nichtintendierte) Folgen des Handelns nachvollziehen (vgl. Bergstermann/Brandherm-Böhmker 1991: 37). Oder anders ausgedrückt:

„Tatsächlich geht es der qualitativen Einzelfallstudie besonders darum, ein ganzheitliches und damit realistisches Bild der sozialen Welt zu zeichnen. Mithin sind alle für das Untersuchungsobjekt relevanten Dimensionen in die Analyse einzubeziehen.“ (Lamnek 1989: 5)

Es geht dabei immer, und das ist zentral, um die fallspezifische Kontextualisierung der Akteure in den Beratungsprozessen und die Notwendigkeit, ihre Rationalität bzw. Strategie mit den Merkmalen eben dieses Kontextes zu verbinden (vgl. Crozier/Friedberg 1993: 289). Die Fokussierung auf den Beratungsverlauf führt aber nicht nur zu Fragen nach den beteiligten Akteuren und deren Strategien, sondern auch zu Fragen nach der Änderung dieser Strategien, nach dem Verhalten der Berater über die Zeit hinweg, nach den Teilerfolgen und den Sackgassen und danach, wie man dort wieder herausgekommen ist. (vgl. Iding 2000: 101f.). Eine solche Prozeßperspektive muß, das betonen Strauss/Corbin, die sich entwickelnde Natur von Geschehnissen zeigen, sie muß deutlich machen, wie und in welcher Form sich Ereignisse und Handlungsweisen verändern, gleich bleiben oder zurückentwickeln (Strauss/Corbin 1996: 119).

---

<sup>52</sup> Vielleicht ist es treffender, statt von Einzelfallstudie von Interaktionsfeldstudien zu sprechen, wie Schütze dies vorschlägt. Zwar geht es auch hier darum zu untersuchen, daß Handlungs- und Erleidensprozesse von Akteuren innerhalb eines lokalen Kontextes „sachlich verflochten und sinnhaft aufeinander bezogen sind“ (Schütze 1987: 51; s. a. Schütze 1987). Aber besser als im Begriff der Einzelfallstudie kommt so zum Ausdruck, daß es von der Forschungsfrage abhängt, wer zum Interaktionsfeld zählt und wer nicht. Nicht allein formale Mitgliedschaft zu einer Organisation entscheidet, wen es zu untersuchen gilt.

Bereits die Verschiebung der Forschungsperspektive auf die empirisch mitvollzogene Entwicklung eines Beratungsprojekts nimmt ihm viel von der zweckrationalen Wohlgeordnetheit, die Organisationsentwicklungs-Ansätze bzw. betriebswirtschaftliche Beratungskonzepte einem solchen Vorhaben unterstellen. Und darum geht es – eine empirisch begründete und damit realitätsadäquatere Sicht auf Beratung.

Das Forschungsinteresse richtet sich auf das Interaktionsgeschehen während eines mehrjährigen Beratungsprozesses. Die Analyse der Feinstrukturen des Akteurshandelns soll Aufschlüsse über spezifische Grenzen und Chancen von Beratung geben. Die empirische Untersuchung orientiert sich dabei an folgenden bereits in der Einleitung umrissenen Fragekomplexen:

#### 1. Wie gestaltet sich ein Beratungsprozeß?

Wer sind die maßgeblichen Akteure in einem Beratungsprozeß und welche Strategien verfolgen sie? Mit welchen Mitteln nehmen die Akteure Einfluß auf den Beratungsprozeß? Wo bestehen zentrale Unsicherheitszonen? Welche Einstellungen und Interessen der Akteure zeigen sich bei einem Beratungsprozeß? Welche Rolle spielen Leitbilder? Unter welchen Rahmenbedingungen wird beraten? Welche Einflußmöglichkeiten bestehen für einzelne Akteursgruppen? Wie ist es um die Informations- und Qualifizierungspolitik bestellt?

#### 2. Welche Auswirkungen hat Beratung auf die Zusammenarbeit und sozialen Beziehungen in einer Organisation?

Wie verändern sich die Einfluß- und Beteiligungsmöglichkeiten der Akteure? Kommt es zu Prozessen der Koalitionsbildung? Welche nichtintendierten Folgen hat Beratung? Welche Ausgrenzungs- bzw. Diskriminierungsmechanismen werden erkennbar?

### **4.1 Erhebungsverlauf und Erhebungsverfahren**

Wissenschaft lebt auch von Zufällen und Gelegenheiten. Parallel zu meiner Arbeit an der Universität erhielt ich das Angebot einer Unternehmensberatung, als sogenannter Juniorberater an einem mehrjährigen Beratungsprojekt teilzunehmen. Ein ambitionierter Beratungsfall wurde mir vorgestellt: Innerhalb von zweieinhalb Jahren will ein mittelständisches Maschinenbauunternehmen „in allen Abteilungen Gruppenarbeit einführen und die gesamte Auftragsbearbeitung projektförmig organisieren - das ist state of the art“, lassen mich die

Berater wissen. Diese unerwartete Möglichkeit, über mehrere Jahre hinweg den Beratungsalltag hautnah mitzuerleben, war eine günstige Gelegenheit, wenn man bedenkt, wie schwierig und problematisch der Feldzugang in diesem Bereich sonst ist (vgl. Grün 1990: 123ff.).

Das Eintauchen in die Welt der Beratung war für mich irritierend und spannend zugleich. Spannend, weil ich ein fremdes Metier kennenlernte, das ganz anderen Handlungsbedingungen und Situationszwängen unterliegt als der mir bekannte Universitätsbetrieb. Spannend auch deshalb, weil ich ein Stück weit berührt war von dem Mythos, der die Unternehmensberater umgibt, von der ihnen zugeschriebenen Eloquenz und Effizienz. Und spannend schließlich auch deshalb, weil die Beratung als intensive Prozeßbegleitung angelegt war, mit vielen Tagewerken vor Ort im Unternehmen.

Irritierend war für mich die schier unübersichtliche Vielfalt von Problemlagen, Meinungen, Perspektiven, Begründungen, Beschlüssen und Gegenbeschlüssen, Aktionen und Reaktionen, Krisen und Erfolgen, die von Anfang an auf mich einstürzten – und was gern als Praxischock bezeichnet wird. An all dem habe ich teilgenommen als Juniorberater und den beiden Hauptberatern zur Hand gehend.

Die eigentliche Forschungsfrage konkretisierte sich nach einem halben Jahr, als mir zunehmend deutlich wurde, daß Beratung, so wie ich sie erlebte und beobachtete, wenig zu tun hat mit den lehrbuchmäßigen Vorstellungen von Beratungsverläufen. Mich interessierten vor allem Fragen der Macht, die in der Beratungsforschung – wie sich nach ersten Recherchen herausstellte – kaum thematisiert werden, obwohl sie in der Beratungspraxis eine erhebliche Rolle spielen. Insofern betritt diese Studie relativ unerforschtes Gebiet, und es zeigte sich, daß es bei meiner Arbeit vorrangig um eine explorative Erkundung dieses Themas gehen würde. D. h., die Entdeckung und genauere Herausarbeitung von Machtaspekten im Rahmen einer Intensivfallstudie sind Gegenstand, ohne ein vollständiges und nach allen Seiten ausgelotetes Modell von Macht und Beratung liefern zu wollen. Diese Studie, das sei auch gesagt, will und kann keine Repräsentativität für sich beanspruchen, sondern versucht, einen bisher wenig beachteten Blickwinkel für das Verständnis von Beratungsprozessen zu eröffnen.

## **4.2 Beobachtende Teilnahme – der Forscher als Juniorberater**

Teilzunehmen bedeutete für mich, wie gesagt, als Juniorberater zu arbeiten. Meine offiziellen Aufgaben bestanden unter anderem in der Protokollierung von Sitzungen und Ge-

sprachskreisen aller Art (z. B. Besprechungen des betrieblichen Steuerkreises, Besprechungen des Beraterteams oder Teamsitzungen einzelner Abteilungen), dem Mitverfassen von Zwischen- und Endberichten, der Vorbereitung von Workshops und Tagungen, Mitarbeiterbefragungen zu unterschiedlichen Themen (z. B. Qualifizierungsbedarfsanalyse) und später auch der Übernahme von Moderations- und Beratungsaufgaben wie die Neuorganisation der betrieblichen Lehrwerkstatt. Meine Rolle als Wissenschaftler war insoweit abgeklärt, als ich den Beratern und einigen betrieblichen Akteuren kurz mein Forschungsinteresse erläuterte. Die Auskunft, „mich interessiert, wie ein Beratungsprozeß praktisch abläuft“, war für alle akzeptabel und in der Hektik des Alltags schnell wieder vergessen.<sup>53</sup> Welche Chancen und Risiken diese Art der Feldforschung mit sich bringt, werde ich im weiteren immer wieder thematisieren.

Ein erster Vorteil war, daß ich für einen Teil der Akteure – nämlich die Promotoren des Veränderungsprozesses - wie selbstverständlich dazugehörte. Ich erinnere mich an keine Situation, in der ich von diesem Personenkreis als Fremder betrachtet worden wäre, dem gegenüber man „mit seiner Meinung hinterm Berg gehalten hätte“ oder dem man den Zugang zu bestimmten Gremien untersagt hätte. Es hat sich sehr bald ein Vertrauensverhältnis zwischen den Beratern und mir und nach einiger Zeit auch zwischen mir und dem betrieblichen Projektleiter sowie einigen Mitarbeitern aus Produktion und Verwaltung eingestellt – allesamt Befürworter des Veränderungsprozesses und aktiv an seiner Realisierung beteiligt. Daß mir dieses Vertrauen entgegen gebracht wurde, hat natürlich auch damit zu tun, daß ich in den konkreten Beratungssituationen loyal gegenüber meinen ‚Auftraggebern‘ war und nicht mein Anderssehen und ‚Besserwissen‘ als kritisch-analytischer Sozialforscher demonstriert habe. Das wäre unweigerlich ein Ausschlußkriterium für meine Informanten gewesen, die Untersuchung von Beratungsprozessen ist in dieser Hinsicht sensibel und labil. Ich bin eingetaucht in den Alltag der Beratung, habe vieles aus erster Hand miterlebt, habe gelernt mich zurechtzufinden und bin – vorübergehend – auch Partei geworden. Als Juniorberater konnte ich mich nur bedingt heraushalten und neutral bleiben, Krisen und Erfolge des Projekts tangierten auch mich; mit der Folge, daß ich die Sicht der Berater ein Stück weit als selbstverständlich hinnahm und öffentlich nicht in Frage stellte. Diese partielle Enkulturation, die mich zeitweise mit den Augen der Veränderungspromotoren sehen ließ, ist der Situation eines Ethnologen nicht ganz unähnlich, der stark eingenommen und in Anspruch genommen wird von der Feldsituation und Gefahr läuft, seinen analytischen Blick zu verlieren. Wie ich mit dieser Schwierigkeit umgegangen bin, wird im Folgenden deutlich werden.

---

<sup>53</sup> Selbstverständlich war, daß ich den Beteiligten strikte Anonymisierung zugesagt habe. Ansonsten war ich frei in meinen Beobachtungen und Gesprächen.

Für mich hat sich herausgestellt, daß diesem Spannungsfeld von Engagement und Distanzierung (vgl. Elias 1990) nicht einfach dadurch beizukommen ist, daß man sich für eine Seite entscheidet, also entweder ganz auf Distanz oder ganz auf Nähe setzt, zu groß wären jeweils die Erkenntnisverluste.<sup>54</sup> D. h., zu große Distanz zum Feld und seinen Akteuren führt zu abstrakten und wenig konkreten Daten, situationsspezifische Zusammenhänge werden übersehen und Bedeutungsnuancen werden übergangen. Zum anderen setzt sich zu große Nähe des Forschers zum Feld der Gefahr aus, die Perspektive allzu stark zu verengen, zu personalisieren, einseitig darzustellen und übergreifende Handlungsmuster außer acht zu lassen. Ein Changieren zwischen beiden Forschungshaltungen und der Einsatz geeigneter Methoden erscheint mir in dieser Situation das beste Gegenmittel. Götz Bachmann trifft diese Schwierigkeit genau, wenn er feststellt, „daß die Forschungspraxis (...) von der Beschaffenheit des Feldes und von dem mehr oder weniger zufälligen Ausgang der Interaktion des Forschers mit dem Feld abhängt“ (Bachmann 2002: 326).<sup>55</sup> All diese Aspekte einer Feldforschung kann man nur sehr begrenzt vorab kontrollieren, und entsprechend wenig läßt sich die Forschungspraxis im voraus planen (s. a. Becker 1958). Das heißt aber nicht, daß man sich gedanken- und bedenkenlos ins Feld begeben soll, sondern im Gegenteil: ständige Reflexivität des Forschers ist gefordert. Bourdieu (1998) fordert zugespitzt ‚reflexartige Reflexivität‘. Fragen wie: Was passiert hier? Was passiert hier mit mir? Was bedeutet das? Wie kann ich reagieren? waren ständige Begleiter.

Während der Feldbeobachtung stand wiederkehrend die Frage im Vordergrund: Wo und wie beobachte ich was? In der konkreten Beantwortung dieser Frage entwickelte sich meine praktische Forschungsstrategie. Als besonders ergiebig erwiesen sich im Unternehmen selbst zwei Beobachtungsstandpunkte:

Beobachtungsgelegenheiten ergaben sich einmal durch meine Rolle als Protokollant in den unterschiedlichen Gremien und Teams des Beratungsprojekts. Hier konnte ich die Arbeit der Berater direkt beobachten, die Positionen einzelner Akteure bzw. Akteursgruppen kennenlernen und die unterschiedliche Thematisierung von Konflikten nachvollziehen, je nachdem, in welchem Kontext diskutiert wurde. Diese Gremien- und Teamsitzungen waren der

---

<sup>54</sup> Bei ihrer Beratungs-Fallstudie hat sich Susanne Mingers für ein methodisches Vorgehen entschieden, das ganz auf Distanz setzt. So war sie zum Beispiel bemüht, jeglichen privaten Kontakt mit Beratern und Klienten zu vermeiden (vgl. Mingers 1996: 134). Für sie zeichnet sich wissenschaftliches Beobachten durch ein zielgerichtetes, verfahrenstechnisch kontrolliertes Erfassen von Handlungen und Handlungszusammenhängen aus (vgl. ebd.: 135, 137). Ich halte ein solches formalistisches Vorgehen, wie sie es beschreibt, für illusorisch und zum Teil auch problematisch, wie noch deutlich werden wird.

<sup>55</sup> Einen anekdotischen, aber lehrreichen Überblick über die Wechselfälle empirischer Sozialforschung geben Gerst und Kuhlmann (1997). Ihre Skizzen aus dem Alltag von Industriesoziologen im Feld zeigen, daß Interviews und Beobachtungen vor allem Interaktionssituationen sind, die sich meistens nur geschickt improvisierend und situativ bestehen lassen (s. a. Bosch/Fehr/Kraetsch/Schmidt 1999).



wesentliche Schnittpunkt zwischen Beratern und betrieblichen Akteuren, hier kam es zum direkten Kontakt, hier wurden die unterschiedlichen Sichtweisen ausgetauscht und vermittelt, hier wurden auch die formalen Entscheidungen getroffen. Arbeitsabsprachen nach dem Muster „Wer, macht was, mit wem, bis wann?“ waren ständig auf der Tagesordnung; interessant war es zu sehen, was aus diesen Absprachen geworden ist, ob sie bei späteren Sitzungen noch einmal auf die Tagesordnung kamen, vergessen, übergangen oder tatsächlich erledigt wurden.

Außerdem begleitete ich den Projektleiter gelegentlich bei seinen Betriebsrundgängen. Die Teilnahme an den Gesprächen, die sich bei diesen Rundgängen entwickelt haben, liefert unter mikropolitischen Gesichtspunkten ergiebiges Material, da hier vieles unverblümt angesprochen, Entscheidungen vorbereitet und entscheidende Informationen gerüchteweise transportiert wurden.

Um mir einen Eindruck von der konkreten Arbeit in diesem Maschinenbauunternehmen zu verschaffen, habe ich auch immer wieder dabeistehend beobachtet, etwa wenn Änderungen des Maschinenlayouts erforderlich waren, wenn große Verladeaktionen anstanden oder einfach auf dem Weg zur nächsten Teambesprechung. Hier ergaben sich regelmäßig Gelegenheiten für weitere informelle Gespräche. Dokumentiert habe ich diese Erfahrungen, Eindrücke, Entscheidungssequenzen ausführlicher in Forschungsmemos und ins Feldtagebuch (vgl. Spradley 1979a; Graaf/Rottenburg 1989; Wittel 1997; Götz/Wittel 2000).

#### **4.3 Beobachtungsgespräche und Experteninterviews**

Neben bzw. im Laufe der Beobachtung waren Beobachtungsgespräche und später leitfadengestützte Experteninterviews die Kerninstrumente meiner Untersuchung.<sup>56</sup> Bevor ich auf diese Verfahren eingehe, möchte ich noch einmal auf eine methodologische Frage zu sprechen kommen, die weiter oben bereits angerissen wurde, nämlich die Frage nach Nähe und Distanz des Forschers zum Feld bzw. des Interviewers zu seinen Informanten. Die klassische Methodenlehre fordert von den Interviewern möglichst große Distanz zu den Befragten, drängt auf weitgehende Zurückhaltung und glaubt so zu objektiven Daten zu kommen (vgl. Atteslander 1984: 88f.; Friedrichs 1980: 218f.). Aber diese Forschungshaltung ist nicht unproblematisch:

---

<sup>56</sup> Sehr instruktiv für diese Untersuchung waren auch die Ausführungen von Sheatsley (1976) zur Kunst des Interviewens, die nichts an Aktualität eingebüßt haben und die Anleitung von Rugg/Cantril (1976) zur Formulierung von Fragen.

„Die Zurückhaltung des Interviewers löst jedoch bei der befragten Person eine ganz spezifische Vorsicht aus, die verhindert, daß sie sich allzusehr auf das Interview einläßt: auf die Nicht-Personalisierung der Fragen folgt das Echo der Nicht-Personalisierung der Antworten.“ (Kaufmann 1999: 25)

Anstatt mit seinen Fragen in die Tiefe zu gehen, erzeugt diese distanzierte Art zu interviewen oft nur oberflächliche Ergebnisse, so Kaufmann. Stattdessen fordert er, daß der Austausch zwischen Interviewer und Interviewtem so intensiv wie möglich werden solle, um an die wesentlichen Aussagen heranzukommen (ders. 1999: 53). Der Informant braucht Anhaltspunkte, um seine Äußerungen entwickeln zu können. Nur in dem Maße, wie sich der Interviewer selbst einbringt, wird sich auch der Informant einbringen und „sein tiefstes Wissen nach außen tragen“ (Kaufmann 1999: 77f.). Dabei geht es nicht um Beliebigkeit - nicht jedes Thema soll aufgegriffen oder jedes Trauma des Informanten soll ans Tageslicht gebracht werden - sondern es geht um die Öffnung des Informanten für einen besonderen Problembereich, der anhand einer sich entwickelnden Fragestellung präzisiert und detailliert wird. Diese Hinwendung zu einem verstehenden Interviewverfahren (Kaufmann 1999) findet sich auch bei Pierre Bourdieu (1998), der sich abwendet von früher selbst praktizierten formalistischen Pfaden in der empirischen Sozialforschung, die seines Erachtens nicht geeignet sind, den Reichtum zu erfassen, der in Interviews enthalten ist. Für Bourdieu helfen, und hier argumentiert er ganz ähnlich wie Kaufmann, weder emotionales Verschmelzen noch die Vorschriften einer wissenschaftsgläubigen Methodologie weiter (ders. 1998: 779). Zentral für den Forscher sei es, das Interview als soziale Beziehung zu akzeptieren, die Effekte auf die Ergebnisse ausübt.

„Der Versuch, eine Interviewbeziehung zu verstehen bedeutet, die Effekte zu erkennen, die man unwillkürlich durch dieses Eindringen und Sicheinmischen ausübt. Man versucht herauszufinden, wie sich die Situation für den Befragten darstellt. Es geht darum, die Zensur zu begreifen, die bewirkt, daß bestimmte Dinge nicht gesagt werden, und die Beweggründe zu erkennen, daß andere betont werden.“ (Bourdieu 1998: 781)

Bei der praktischen Durchführung der Befragung geht es darum, daß der Interviewer durch Tonfall und vor allem durch den Inhalt der Fragen vermittelt, daß er sich gedanklich in den Befragten hineinversetzen kann, ohne dabei so zu tun, als bestünde keine Distanz. Bourdieu fordert, „sich gedanklich an den Ort zu versetzen, den der Befragte im Sozialraum einnimmt, um ihn von diesem Punkt aus zu fordern und von dort aus sozusagen Partei für ihn zu ergreifen“ (ders. 1998: 786; vgl. Bourdieu 1993: 367f.; s. a. Richardson/ Dohrenwend/Klein 1979). Für Bourdieu heißt das, der Interviewer ist nur dann in der Lage, seinem Gegenstand gerecht zu werden, wenn er ein „enormes Wissen über ihn hat, welches er sich

entweder im Laufe eines ganzen Forscherlebens oder, auf direktere Weise, im Laufe vorausgehender Gespräche mit dem Befragten selbst oder mit Informanten angehäuft hat“ (ebd.). Insofern bot mir der Feldaufenthalt zahlreiche Gelegenheiten, Interviews der gerade beschriebenen Art zu führen.

Ich habe diesen Aspekt von Engagement und Distanzierung während der Interviewsituation deshalb noch einmal aufgegriffen, weil ich immer wieder vor der Frage stand: wie baue ich Vertrauen auf, ohne mich wirklich und dauerhaft mit den Informanten zu identifizieren und umgekehrt, wie kann ich mir eine gewisse Distanz und Reflexivität bewahren, ohne Vertrauen und Gesprächsbereitschaft der Informanten zu riskieren? Für mich ist es ein Balanceakt gewesen, der, so bleibt zu hoffen, in der Mehrzahl geglückte Interviews hervorgebracht hat, in dem Sinne, daß die Befragten eine Gelegenheit hatten, sich zu erklären, also ihre eigene Sichtweise von sich selbst und der Welt zu konstruieren und jenen Punkt festzulegen, von dem aus sie sich selbst und die Welt sehen, von dem aus ihr Handeln verständlich und gerechtfertigt ist, und zwar zuallererst für sie selbst (vgl. Bourdieu 1998: 792). Das ist ganz im Sinne Friedbergs, der fordert, eine emphatische Beziehung zu den Akteuren aufzubauen und in deren besondere Logik einzusteigen (vgl. Friedberg 1995: 303).

Als Forscher geht es vor diesem Hintergrund nicht darum, Distanz in der Interviewsituation zu demonstrieren, sondern sich diese Distanz erst dann wieder anzueignen, wenn man das Forschungsmaterial in einen Zusammenhang stellt und vergleichend analysiert. Das ist dann eine Frage der Materialauswertung und Interpretation, erst hier findet ein neuerliches Fremdwerden mit dem Fallgeschehen statt, um auf Handlungsmuster, Strategien und kontextspezifische Interessenlagen aufmerksam zu werden. Auf diesen Punkt komme ich noch zu sprechen, wenn ich auf die Auswertung des empirischen Materials eingehe.

### *Beobachtungsgespräche*

Während meines Feldaufenthalts habe ich, wie gesagt, immer wieder mit unterschiedlichen betrieblichen Akteuren und den Beratern das Gespräch gesucht, um mich über die Situation aufklären zu lassen, um beobachtete Verhaltensweisen besser zu verstehen oder um die vielfältigen Ursachen von Konflikten genauer nachvollziehen zu können. Diese Gespräche hatten durchweg informellen Charakter und fanden häufig in Sitzungspausen oder bei eher zufälligen Begegnungen mit den betrieblichen Akteuren in den Produktionshallen oder den Verwaltungsfluren statt. Sie waren fester Bestandteil meiner Feldforschung, denn allein auf visuelle Wahrnehmung gestützt, bleiben Beobachtungen oft an der Oberfläche, und der For-

scher ist nicht in der Lage, Handlungsstrategien der Akteure und bestimmte Handlungskonstellationen zu erfassen, die für eine mikropolitische Studie unerlässlich sind (vgl. Kuhlmann 2002: 103).<sup>57</sup> Insofern waren diese Informantengespräche zentral für meine Feldforschungen und erlaubten es mir, mich über Hintergründe zu informieren (vgl. Spradley 1979a: 25ff.), die von den Befragten zunächst unweigerlich subjektiv dargestellt werden und erst in der Kombination mit weiteren Informantengesprächen ein schlüssigeres Bild ergeben. Bei meinen Beobachtungsgesprächen war nie der Reorganisationsprozeß als ganzes Thema, sondern immer nur einzelne Episoden und Vorkommnisse, zu denen ich genauere Auskunft haben wollte. Diese konkreten und aktuellen Gesprächsanlässe erwiesen sich für die Befragten als unmittelbar anschlußfähig mit ihrem Arbeitsalltag und lösten selten Befremden aus.<sup>58</sup> Ein Beispiel für den Einsatz dieser Beobachtungsgespräche war etwa die Doppelbelastung einiger Mitarbeiter während des gesamten Veränderungsprozesses. Ich beobachtete, daß Mitarbeiter häufig zu spät zu Besprechungsterminen mit den Beratern kamen oder diese kurzfristig absagten. Und diese Beobachtung bot Anlaß für eine Reihe von Gesprächen, um die enorme zeitliche Belastung einiger Mitarbeiter durch das Projekt genauer zu thematisieren. Erst durch die intensive Kenntnis des Feldes, die sich aus eigener Beobachtung speist, ist man als Feldforscher in der Lage, in einem solchen Gespräch relevante Fragen zu stellen (vgl. Spradley 1979b: 78f.). Insgesamt hat sich dieses Wechselspiel von Beobachtung und der Gelegenheit zur konkreten Nachfrage im informellen Gespräch als ergiebig herausgestellt. Bei der praktischen Durchführung der Beobachtungsgespräche kommt es dann darauf an, diese Gespräche eher unspektakulär anzulegen und das interessierende Thema – besonders wenn es heikel ist – nebenbei anzuschneiden (vgl. Littek 1982: 102ff.). Wenn die Gespräche gelingen, kommen so Verhaltensweisen zur Sprache, bei denen etwa gegen offizielle Projektabsprachen verstoßen wird oder es werden Arbeitspraktiken erwähnt, von denen selbst die Vorgesetzten nichts wissen und die Berater schon gar nicht. Diese Forschungspraktik steht und fällt mit der Vertrauenswürdigkeit und Verschwiegenheit des Forschers; alle mir so zugänglich gewordenen Informationen habe ich strikt vertraulich behandelt, auch wenn der eine oder andere Akteur möglicherweise beabsichtigt hat, über mich als Juniorberater Themen für die Beratung zu lancieren. Natürlich waren nicht nur die betrieblichen Ak-

---

<sup>57</sup> Unter der Bezeichnung „Beobachtungsinterview“ haben Martin Kuhlmann und Kollegen am SOFI in Göttingen diese Form einer verstehenden Befragungspraxis entwickelt und zum Bestandteil ihrer industriesoziologischen Fallstudien gemacht (vgl. Kuhlmann 2002).

<sup>58</sup> Clifford Geertz liefert aus der Perspektive des Ethnologen eine erhellend kritische Analyse darüber, wie behutsam erfahrungsferne und erfahrungsnahe Begriffe in der Feldsituation zu benutzen sind. Für seine eigenen Forschungsarbeiten kommt er zu dem Schluß, daß die Verhaltensweisen, Bilder und Begriffe untersuchenswert sind, mit denen die Leute sich tatsächlich vor sich selbst und vor anderen darstellen (vgl. Geertz 1995: 289ff.).

teure Gegenstand meiner Beobachtungsgespräche, sondern in erheblichem Umfang auch die Berater selbst, die ich immer wieder über ihr konkretes Tun befragte, die ich um Einschätzung und Hintergrundinformationen bat. In beiden Fällen waren mir Informantenschutz einerseits und möglichst geringe Beeinflussung des (Beratungs)Feldes durch die eigene Forschungstätigkeit andererseits besonders wichtig (vgl. Friebertshäuser 1997: 525ff.; s.a. Stake 1995: 15ff., 35ff.). Beachtet man dies nicht, wird Forschung unversehens zu einer Büchse der Pandora.

Die Beobachtungsgespräche habe ich in Form von Gesprächsprotokollen möglichst zeitnah dokumentiert; Tonbandmitschnitte verboten sich hier meines Erachtens von selbst. Durch die Pendelbewegung von Beobachtung, Gespräch und Durcharbeiten der Daten entsteht nach und nach ein Gesamtbild der interessierenden Episode des Beratungsprozesses. Ausgewertet habe ich schließlich 54 Gesprächsprotokolle. In der Regel dauerten diese Gespräche zwischen einer halben und einer dreiviertel Stunde.

### *Experteninterviews*

Ein Jahr nach Beendigung meines Feldaufenthalts habe ich noch einmal siebzehn Experteninterviews geführt (vgl. zum Experteninterview: Meuser/Nagel 1991, 1994, 1997; Liebold/Trinczek 2002). Diese Interviews dienten dem Zweck - handlungsentlastet und mit einiger zeitlicher Distanz – die Akteure noch einmal zu Wort kommen zu lassen, um mir jetzt ihre Wahrnehmung des gesamten Beratungsprozesses schildern zu lassen – wenn man so will, ihre persönliche Zusammenschau und Retrospektive. Im Vordergrund stand dabei die Frage, wie sich welche Veränderungen im innerorganisatorischen Kräftespiel ergeben haben und wie welche Entscheidungs- und Handlungsstrategien bei den Akteuren zum Zuge gekommen sind. Der Ablauf der Interviews war zweigeteilt. In der ersten Phase habe ich die Interviewten gebeten, mir ihre Geschichte des Beratungsprozesses zu erzählen, so wie sie ihn wahrgenommen haben.<sup>59</sup> Im zweiten Teil habe ich vor dem Hintergrund meiner Feldinformationen und Materialanalysen gezielt zu einigen Themen – anhand eines Leitfadens – nachgefragt. Diesmal auch unverblümt zu kritischen Aspekten etwa zum Krisenmanagement der Berater, zu wechselnden Bündnissen der betrieblichen Akteure und zum latenten

---

<sup>59</sup> Der Einbezug erzähltechnischer Elemente erschien mir an dieser Stelle wichtig, um den Befragten die Gelegenheit zu geben, mir ihre Sicht der Dinge im Zeitverlauf mitzuteilen und ihre Erfahrungen in Form einer Erzählung zu rekonstruieren (vgl. Manz/Stiegler 1988: 167.). Diese Anleihe bei narrativen Befragungsformen bringt die Befragten in Erzählschwänge, die auf Vervollständigung und Detaillierung der Geschichte zielen. Fritz Schütze hat das narrative Interview, das jetzt verstärkt in der Biographieforschung angewandt wird, zur Erforschung kommunaler Machtstrukturen entwickelt (vgl. Schütze 1976, 1977). Wie narrative Interviews in der Organisationsforschung eingesetzt werden können, beschreibt Ursula Holtgrewe instruktiv und sehr anschaulich (vgl. dies. 2002: 71, 86; s. a. Hermanns 1991; Krammer 1983).

Konflikt der Berater und des Betriebsrats mit der Geschäftsführung. Allesamt Themen, die so offen während des laufenden Beratungsprozesses nicht angesprochen werden konnten. Daß diese Offenheit jetzt möglich war, hat auch damit zu tun, daß für die Befragten nichts mehr zu befürchten oder zu erhoffen war. „Hoffnungen wie Enttäuschungen waren bereits durchlebt und lagen locker auf der Zunge.“ (Iding 2000: 111)

Die Befragten waren für mich als Experten interessant, das heißt, nicht ihre Person oder Biographie stand im Vordergrund, sondern ihr Akteursstatus in einer spezifischen lokalen Ordnung (vgl. Meuser/Nagel 1997: 485; Pfiffner/Stadelmann 1994). Um die Auseinandersetzungen und Aushandlungen zwischen den verschiedenen Akteuren und die spezifischen Sichtweisen und Spielstrategien der einzelnen Akteure zu erfassen, war es im Sinne eines Mehrperspektivenansatzes erforderlich, ein möglichst breites Spektrum von Unternehmensangehörigen, Beratern und Trainern über alle Hierarchie- und Abteilungsgrenzen hinweg zu befragen (vgl. Hopf 1984: 358). Aus diesem Grunde habe ich zwei Berater, den Betriebsratsvorsitzenden und Projektleiter, den Geschäftsführer des Maschinenbauunternehmens, zwei Betriebsräte, einen Meister, einen ehemaligen Vorarbeiter, drei Teamsprecher, je zwei Fertigungs- und Verwaltungsmitarbeiter und zwei Trainerinnen befragt, die alle in diesen Beratungsprozeß involviert waren. Diese Interviews zogen sich über zwei bis fünf Stunden hin und wurden in vier Fällen auf zwei Interviewsitzungen verteilt. Der Vergleich dieser unterschiedlichen Akteurssichten und Handlungsebenen bietet die Möglichkeit, die erhobenen Daten besser einzuschätzen und zu kontrollieren (vgl. Ortmann u.a. 1990: 595f.). Ein nicht zu vernachlässigender Aspekt, denn „rationalisierende Legendenbildung“ (Ortmann u.a. 1990: 598) lauert überall und ist eine Dauerproblematik für diese Art der Sozialforschung, der am besten über Kontrastierung und Vergleich der Akteursperspektiven beizukommen ist (s. a. Kapitel 4.4). Karl Weick hat diesen Aspekt des „Sensemaking in Organizations“ (1995) in vielen Facetten ausgelotet.

### *Dokumentenanalyse*

Neben den Experteninterviews kam als weiteres Erhebungsverfahren die Dokumentenanalyse zum Einsatz. Sie hatte insofern kontrollierenden Charakter als sie dazu diente, die Interviewaussagen aus dieser ‚offiziellen‘ Perspektive einzuschätzen, womit aber nicht gesagt ist, daß offizielles Material zwangsläufig valider ist; auch das Gegenteil kann der Fall sein, wenn es bewußt geschönt wird, aber das kann man dann mikropolitisch interpretieren. Ich hatte Einsicht in das vollständige Aktenmaterial des Beratungsprojekts. Besonders berücksichtigt habe ich die Sitzungsprotokolle des Projektsteuerungsteams, der Leitungskonferenz

des Unternehmens, des Teams der Berater und einer Auswahl von betrieblichen Projektteamtreffen. Die Konzeptpapiere, formalen Verfahrensabläufe und Zeitpläne sowie die Organigramme habe ich benutzt, um den formalen Ablauf der Beratung zu rekonstruieren (Wer hat in welchen Gremien gesessen?, Wer hatte offiziell welche neuen Aufgaben?, Wann waren formal Projektziele erreicht?). Aufschlußreich waren auch die Protokolle und Aktennotizen der allerersten Treffen von Unternehmensvertretern und Beratern, durch die ich die Entstehungsgeschichte des Projekts zurückverfolgen konnte. Zu den weiteren Dokumenten zählten die halbjährlich verfaßten Sachstandsberichte, der Projektabschlußbericht, Betriebsvereinbarungen und Firmenschriften aller Art. Auch diese Materialien wurden in die Dokumentenanalyse miteinbezogen.

#### **4.4 Darstellung und Auswertung des empirischen Materials**

Bei der Auswertung des empirischen Materials orientiere ich mich an der Vorgehensweise Crozier/Friedbergs, die folgendes Verfahren vorschlagen:

„Die Methode der strategischen Analyse besteht (...) darin, daß man sich der aus den Interviews entnommenen Aussagen und ‚Daten‘ bedient, um die von den Akteuren gegeneinander und miteinander verfolgten Strategien zu bestimmen und von da ausgehend die Spiele zu rekonstruieren, denen diese Strategien entsprechen und in die sie sich einschreiben. Diese Spiele – und die Lösungen, zu denen sie im allgemeinen führen – verweisen wiederum auf die Strukturierung der Machtbeziehungen, die die verschiedenen Akteure aneinander binden und die es gerade herauszuarbeiten gilt, um die Regulierung des zu untersuchenden Handlungssystems in seiner Gesamtheit zu verstehen und zu erklären.“ (Crozier/Friedberg 1993: 307)

In gedanklicher Nähe zu dieser Art der Materialauswertung, sprechen Kern/Schumann von einer Deutung der sozialen Prozesse, im Sinne eines „Hineinversetzen(s) in die innere Logik des beschriebenen sozialen Geschehens“ (Kern/Schumann 1984: 34). Gefordert ist also die interpretative Rekonstruktion des Beratungsprozesses aus den Wahrnehmungen, Deutungen und beobachteten Strategien von Akteuren. Diese Konzeption von Prozeß ist dabei mehr als eine flüchtige Anspielung auf Veränderung oder eine einfache Beschreibung von Phasen und Stadien. Sie erfordert eine in die Tiefe gehende Untersuchung und eine Einbeziehung der Veränderungen von Handlungs- und Interaktionssequenzen in die Analyse mit allen zeitlichen Variationen, die durch Veränderungen in den Bedingungen ausgelöst werden. Aber, das sei gleich eingeräumt: Es kann realistischerweise nicht alles aus einer Prozeßperspektive erfaßt werden, das würde den Forscher überfordern. (vgl. Strauss/Corbin 1996: 122).

Bei der eigenen praktischen Auswertung zeigt sich, wie komplex das Material in aller Regel ist. Insbesondere die Vagheit und Mehrdeutigkeit mancher Aussagen und Beobachtungen stellen ein Problem dar (vgl. Bachmann 1997; Feldman 1995). Die Erschließung des gemeinten Sinns etwa bei Interviewpassagen wird immer wieder zu begründeter Spekulation (vgl. Bergstermann/Brandherm-Böhmker 1991: 43; s. a. Ortmann u. a. 1990: 594). An diesem mit Unsicherheiten behafteten Verstehensproblem komme aber, so Weick, keine Analyse von Organisationsprozessen vorbei. Man solle sich daher „nicht scheuen, zu spekulieren (...), sich um Interesse zu bemühen (...), Inkongruenzen als Perspektive zu benutzen, zu reifizieren, Übertreibungen einzuschalten, abzuschweifen, zu glossieren, zu improvisieren, Alternativen zum Positivismus zu untersuchen, umzuformen, Intuition und alle möglichen anderen Tricks, die helfen, der Trägheit der Phantasie entgegenzuwirken, zu gebrauchen“ (ders. 1985: 42f; s. a. Weick 1998). Dieser Ratschlag findet auch bei den hier vorgenommenen Interpretationen seine Berücksichtigung, allerdings nicht in der Weick'schen Radikalität. Damit die Analyse nicht beliebig ausufert, werden die in den vorangegangenen Kapiteln erarbeiteten Begriffe und Konzepte einer erweiterten strategischen Organisationsanalyse zur Interpretation der Fälle herangezogen – also kein reines „drop your tools“ (Weick 2001).<sup>60</sup> So verstanden, generiert das Konzept der Mikropolitik eine Interpretationsfolie zur Analyse des Beratungsprozesses.<sup>61</sup> Dieses Vorgehen führt zu einer kontrollierten Offenheit bei der Analyse, die Platz läßt für die Besonderheiten des Falls. Nähe zum Feld und analytische Distanz zeichnen dieses Vorgehen gleichermaßen aus.<sup>62</sup>

Zentral für die Darstellung der Ergebnisse ist es, darauf zu achten, nicht unbewußt von der „Stimme der Person“ zur „Stimme der Wissenschaft“ zu gleiten. Die Kontrolle des jeweiligen Standpunkts ist besonders wichtig und schwierig (vgl. Bourdieu 1998: 802). Oder anders ausgedrückt: Bei der Ergebnisvermittlung kommt es darauf an, die Beschreibung (so

---

<sup>60</sup> Die Interpretation wird konkret von einer „Denkweise geleitet, d.h. von den Prämissen einer Reihe von theoretisch fundierten Begriffen wie Strategie, Macht, Ungewißheit oder Spiel, deren Artikulierung ein Analyse- und Interpretationsraster für die Dynamik der Strukturierungsprozesse der Austausch- und Verhandlungsbeziehungen zwischen voneinander wechselseitig abhängigen Akteuren liefert“ (Friedberg 1995: 303).

<sup>61</sup> Dem liegt die Auffassung zu Grunde, daß „jedwede Empirie theoretisch inspiriert ist und sein muß und (...) das Licht beobachtungsleitender Theorie gefragt und gefordert ist“ (Ortmann 1995: 265), was aber nicht heißt, daß hier durch die Hintertür ein deduktives Forschungsvorgehen Eintritt erhält. Eher im Sinne einer „Grounded Theory“ geht es darum, die gleichfalls empirisch fundierten und entwickelten Konzepte der strategischen Organisationsanalyse in Anschlag zu bringen und ggf. zu verfeinern und zu erweitern. An vielen Stellen verweist Friedberg auf die Nähe seines Ansatzes zur Forschungstradition einer empirisch begründeten Theorie (vgl. Friedberg 1995: 224, 312).

<sup>62</sup> Für die Sichtung, Bearbeitung und Aufbereitung des empirischen Materials finden sich u.a. bei Strauss/Corbin (1996: 92ff.), Kaufmann (1999: 127ff.), Meuser/Nagel (1991: 462ff.) und Holtgrewe (2002: 81ff.) viele praktisch-methodische Hinweise und Varianten, um den vielfältigen und subjektiven Detailinformationen des Materials Hinweise auf Muster und Strategien zu entlocken – eine induktiven Forschungslogik, die über die genaue und mehrperspektivische Beschreibung des Prozeßverlaufs, auf Handlungsmuster und –strategien, Interessenpositionen und Machtspiele zu sprechen kommt.



vereinfacht und problematisiert sie immer schon ist) sorgfältig von der Interpretation zu trennen. Es muß möglich sein, „die Darstellung und Diskussion relationaler Fakten, die notwendig sind, um die vom Forscher entwickelten Interpretationen zu stützen, von der Darstellung und Diskussion dieser Interpretationen selbst mittels Begriffen wie Einsätzen, verfolgte Interessen und Machtspiele der Akteure zu trennen“ (Friedberg 1995: 323f.).

Der Schwerpunkt der Fallstudie liegt, wie des öfteren hervorgehoben, auf dem Verständnis für den mikropolitischen Prozeß bei der Beratung eines Maschinenbauunternehmens. Um diesen Veränderungsprozeß faßbar zu machen, nachzuvollziehen und zu veranschaulichen, ist die Fallstudie bewußt deskriptiv gehalten (eine Vorgehensweise, die auch Ortmann u.a. 1990; Kotthoff/Reindl 1990; Sofsky/Paris 1994 gewählt haben). Die wirklichkeitsnahe Rekonstruktion des Erlebens der Akteure steht im Vordergrund. Die Aussagen und Einschätzungen der Akteure sollen erst einmal für sich selbst sprechen. Es geht dabei nicht um eine Bewertung nach ‚wahr oder falsch‘, ‚gut oder schlecht‘, sondern um die Darstellung der Entscheidungs- und Handlungslogiken einzelner Akteure und Akteursgruppen, die mit Bezug auf die jeweilige Situation und Handlungskonstellation alle eine gewisse Plausibilität für sich beanspruchen können. Es werden sich gegenüberstehende Sichtweisen der Akteure thematisiert, aus denen sich dann später bei der Analyse Interessenlagen und Strategien rekonstruieren lassen.<sup>63</sup> Ziel dieser Fallstudie ist es, die tatsächlichen Aushandlungsprozesse sowie Macht- und Abhängigkeitsstrukturen im Verlauf eines Beratungsprojekts ein Stück weit aufzudecken und die spezifische Spiellogik dieses Beratungsspiels nachzuzeichnen.

---

<sup>63</sup> Bei allem Bemühen um anschauliche Beschreibung und die Vermeidung einer vorschnellen Interpretation mit analytischen Begriffen, ist es unvermeidlich, daß auch eine solche Darstellung immer bereits arrangiert und problematisiert ist. Als Forscher trifft man Auswahlentscheidungen, legt eine Reihenfolge fest, muß Gleichzeitiges ungleichzeitig darstellen, ist für bestimmte Aspekte eingenommen und für andere weniger, was zur Folge hat, daß eine solche Fallgeschichte kein Abbild der Wirklichkeit sein kann. Trotzdem macht es aber einen Unterschied, ob man sich zunächst auf eine feldnahe Darstellungsebene einläßt, die die Möglichkeit einräumt, die Perspektive der Akteure kennenzulernen und die Spezifik des Feldes zu erfassen, um spätere Analysen und Interpretationen gegenstandsbezogener nachzuvollziehen zu können. Das hängt zusammen mit einem spezifischen Wissenschaftsverständnis bzw. einer bestimmten Forschungshaltung: In der Denkweise der strategischen Organisationsanalyse besteht kein Wesensunterschied zwischen den Interpretationsmodellen des Forschers und den Vorstellungen und Deutungsversuchen, die die Akteure selbst von den relevanten Verkettungen und Funktionsweisen ihres Handlungsfeldes entwickeln. Es gibt nur einen graduellen Unterschied, der in unterschiedlichen Interessen, Verfahren und Instrumenten begründet ist (vgl. Friedberg 1995: 324). „Dies erzeugt aber keine radikale Trennung zwischen seinem Wissen und dem der Akteure, höchstens einen perspektivischen Effekt. Der Mehrwert einer Analyse entsteht dadurch, daß sie mittels einer strukturierten Denkweise in Perspektive gesetzt und alle gleichzeitig in einer Gesamtanalyse ins Spiel gebracht werden.“ (ebd.: 325) Beck und Bonß formulieren lapidar: Wissenschaft produziert kein besseres, sonder zunächst einmal anderes Wissen – und sprechen von reflexiver Verwissenschaftlichung; eine Position, die nahtlos an Friedbergs Argumentation anschließt (vgl. Beck/Bonß 1989, 1991).

#### 4.5 Fragen der Forschungsethik

Forschung ist für mich notwendig kritisch. Aber diese kritische Haltung, wie sie eine strategische Organisationsanalyse mit sich bringt, verfolgt weder anklägerische noch denunziatorische Absichten. Sie zielt einzig und allein auf die bessere Kenntnis der Sozialstruktur eines spezifischen Handlungsfeldes. Diese Denkweise geht davon aus, daß lokale Ordnungen die Quelle aller sozialen Innovation sind, oder das Gegenteil, ihr Hemmschuh (vgl. Friedberg 1995: 181). Dies am Fall der externen Beratung eines Maschinenbauunternehmens zu zeigen, ist mein Interesse. Heikel ist diese Aufgabe insofern, als Berater in besonderem Maße auf ihr Renommee bedacht sein müssen; sie werden gemessen an der Ideologie des Individuums (vgl. Brunsson 1993), die Erwartungen an Rationalität, Verantwortlichkeit, Effizienz und Stringenz sind groß, so kontrafaktisch solche Erwartungen auch sein mögen. Und eine mikropolitische Studie streut Sand in diese scheinbar so wohl geölte Beratungsmaschinerie. Es besteht die Gefahr, daß die Ergebnisse einer solchen Studie allzu schnell mit der Meßlatte instrumenteller Rationalität gemessen und mißverstanden werden: schnell ist die Rede von Dilettantismus oder Veränderungsresistenz. Aber das ist nicht einfach den Personen anzulasten, sondern der besonderen Situation und Handlungsverkettung, was persönliche Inkompetenz nicht ausschließt, aber sie spielt eine ungleich geringere Rolle als vielfach angenommen.

Um meine Informanten vor Fehlinterpretationen dieser Art zu schützen, die im sensiblen Feld der Beratung und des Maschinenbaus durchaus geschäftsschädigend sein können, habe ich großen Wert darauf gelegt, diesen Fall zu anonymisieren (vgl. Fine 1993). Ich habe an der einen oder anderen Stelle Verfremdungen vorgenommen (genaues Produktionsprogramm oder Betriebsgröße, ohne einen falschen Eindruck zu erzeugen). Ebenso habe ich mich im Zweifelsfall auf übergeordnete Kategorien zurückgezogen (die Berater, die Veränderungspromotoren, der Betriebsrat, der Vertrieb), um die Zuordnung zu einzelnen Personen zu verhindern. Aus den gleichen Gründen habe ich darauf verzichtet, auf Literatur zu verweisen, in der über das Projekt berichtet wird.

Die folgende Fallstudie ist lose chronologisch geordnet. Unvermeidlich waren an manchen Stellen Vor- bzw. Rückgriffe, um Handlungs- und Entscheidungsverläufe erkennbar werden zu lassen. Aus der Fülle des Materials habe ich versucht, Episoden zu rekonstruieren und in einen zeitlichen Rahmen zu stellen, die unter mikropolitischen Gesichtspunkten interessant sind. Bei der Darstellung des Falls selbst spielt die Erlebensperspektive der unterschiedli-

chen Akteure eine entscheidende Rolle. Ihre Entscheidungen, Meinungen, Rechtfertigungen und Begründungen kommen zu Wort und zeichnen ein wenig einheitliches, zum Teil widersprüchliches Bild dieses Beratungsprozesses.

Es wird auch deutlich werden, wie ambitionierte Planungen in Sackgassen enden, abgebrochen werden oder das Dasein einer Dauerbaustelle fristen. Charakteristisch für den untersuchten Beratungsverlauf ist, daß auf der Ebene konzeptioneller Planung ganz viel und auf der Ebene faktischer Verhaltensänderung eher wenig passiert, was aber erst erkennbar wird, wenn man dies in einer längerfristigen Perspektive erfaßt. Momentaufnahmen greifen hier meines Erachtens zu kurz und liefern ein ungenaues Bild. Enttäuscht werden all die, die ein einheitliches und kohärentes Bild erwarten. Die (mikropolitische) Realität sieht anders, möglicherweise spannender aus – hier tobt das Leben.

## **5. Die Fallstudie: „Wir sind auf einen fahrenden Zug aufgesprungen“ – Organisationsberatung bei einem mittelständischen Maschinenbauunternehmen**

### **5.1 Die Müller GmbH – Einblicke in ein Traditionsunternehmen**

„Am Rande der Wesermarsch, unmittelbar vor den Toren Oldenburgs, steht eine der modernsten Mühlenfabriken Europas, die Müller GmbH für Mühlen- und Speicherbau. Ein imposantes Eisentor – in kunstvoller Arbeit von einem Oldenburger Schmiedemeister gestaltet – öffnet sich und läßt den Blick frei auf Hof und Gebäude. (...) Der Schöpfer und Gründer dieses großen Werkes, Anton Müller, weilt nicht mehr unter uns. Aber sein Lebenswerk besteht weiter, gibt vielen Menschen eine sichere Existenz und trägt den Namen Müller in die Welt.“ (Firmenschrift, Mitte der 70er Jahre)

Noch bis Anfang 1990 ist der Maschinen- und Anlagenbau die westdeutsche Schlüsselindustrie. In dieser Branche gelten die sprichwörtlichen Tugenden Erfindergeist, Flexibilität und Produktqualität noch etwas – hier hatte das legendäre ‚Made in Germany‘ seinen Ausgangspunkt.<sup>64</sup> Und die Firma Müller zählt in den sechziger und siebziger Jahren zu dieser industriellen Elite; in dieser Zeit wächst der Umsatz stetig, und große neue Produktionshallen werden gebaut. Das Unternehmen ist 1912 als Fabrik zur Herstellung von Maschinen für den Mühlen- und Speicherbau von Anton Müller gegründet worden. Seit dieser Zeit sind der Mühlenbau, die Herstellung von Silos und entsprechende Förder- und Filteranlagen für die Futter- und Lebensmittelindustrie das geschäftliche Hauptstandbein des Unternehmens. Die Müller GmbH ist ein in Familienbesitz (seit 1987 nur noch teilweise) befindliches Traditionsunternehmen. Die letzten unternehmerischen Vorstöße liegen in den frühen Siebzigern, wo erfolgreich versucht worden ist, das Produktspektrum in branchenfremde Gebiete auszuweiten. Seitdem findet man Produkte der Müller GmbH auch in der Zementindustrie und im Bergbau. Nach dem Motto ‚Alles kommt aus einer Hand‘ ist das Unternehmen in der Lage, komplette Kraftfutter- und Mühlenwerke zu fertigen und Großsiloplanlagen mit einem Fassungsvermögen von über 40.000 Tonnen zu bauen. Von Anfang an liefert die Müller GmbH in alle Welt, ihre Silos findet man in den großen Hafenstädten Europas und Asiens und ihre Mühlen auch in Afrika, Indonesien und im Nahen Osten.

Aber es bahnt sich ein schleichender Niedergang dieses einst erfolgreichen Unternehmens an. Seit Mitte der siebziger Jahre, so sieht es der heutige Geschäftsführer, hat es keine un-

---

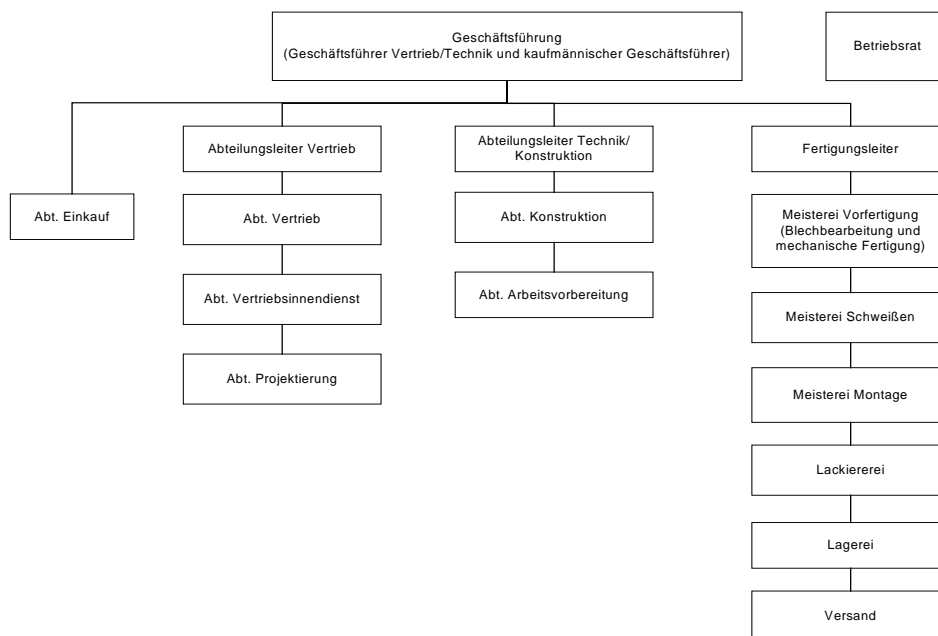
<sup>64</sup> Anregungen und Hintergrundwissen für diese Einblicke entstammen den industriesoziologischen Forschungen von Kotthoff/Reindl 1990, Hirsch-Kreinsen u.a. 1990, Kern/Schumann 1984 und Moldaschl/Schultz-Wild 1994. Diese Arbeiten haben den deutschen Maschinenbau in vielfältigen Facetten untersucht und beschreiben unter anderem Modernisierungsverläufe nach Einführung der Informationstechnik und dezentraler Organisationsformen.

ternehmerischen Impulse mehr gegeben. Das Unternehmen verharre in einem eher abwartenden und reaktiven Kunden- und Absatzverhalten, wozu ein über Jahrzehnte stabiler und transparenter Markt beigetragen hat. Alles ist in konventionellen und eingefahrenen Bahnen verlaufen. Die Krise ist schon da, als der Enkel des Firmengründers 1986 überraschend stirbt und dessen Sohn (und heutige kaufmännische Geschäftsführer) Hals über Kopf die Leitung des Unternehmens übernehmen und sein Betriebswirtschaftsstudium abbrechen muß. In der Firma herrscht schon länger Krisenstimmung. Man wähnt sich machtlos gegen den durch einen ruinösen Preisverfall im Silobau ausgelösten Niedergang. Ein knappes Jahr später muß die Müller GmbH zum ersten Mal Konkurs anmelden, 267 Mitarbeiter sind von Arbeitslosigkeit bedroht. Direkter Auslöser für den Konkursantrag soll die Zurücknahme der Kreditlinie durch eine Bank gewesen sein, da 3,3 Millionen Mark an Auftragsgeldern ausgefallen sein. Es gelingt dem damaligen Konkursverwalter, eine Auffanggesellschaft zu gründen und einen Übernahmeinteressenten zu finden. Gleichzeitig führt ein Bremer Unternehmensberater im Auftrag des Käufers eine Bestandsaufnahme durch, die zu dem Schluß kommt, daß sich in Zukunft durchaus gute Marktchancen für die Müller GmbH abzeichnen. Der neue Eigentümer sieht die Situation so, daß „bisher vernachlässigt worden ist, Vertrieb und Produktinnovation vom Markt her zusehen“. Das soll sich ändern. Gesetzt wird auf das Können der 80 von der neuen Gesellschaft übernommenen Mitarbeiter. „Hohe Qualität zu einem hohen Preis auf dem Markt absetzen“ ist das Motto seines Konzeptes. Für die übrigen 187 Beschäftigten bleibt nur der Gang zum Arbeitsamt. Auch für Müller junior geht es weiter, er bleibt Geschäftsführer. Ausscheiden muß der zweite Geschäftsführer, der viele Jahre gemeinsam mit seinem Vater das Unternehmen geleitet hat und nun mitverantwortlich für die Misere gemacht wird. Was haben die Neuen vor? Die Betriebssparten vom Mühlenbau bis zur Fördertechnik sollen in Profitcenter mit jeweils eigenverantwortlichen Bereichsleitern unterteilt werden. Durch diese straffere Organisation sollen schon ein halbes Jahr später schwarze Zahlen geschrieben werden. Außerdem steht die intensive Pflege der bisherigen Müller-Kunden, das Werben von Neukunden und die Verstärkung des Exportgeschäfts auf dem Programm. Gleichzeitig müsse die Müller GmbH durch hochkarätige Technik neues Profil gewinnen. Das alles traut sich der und traut man dem jungen Geschäftsführer allein nicht zu. Schon nach kurzer Zeit tritt der oben erwähnte Unternehmensberater in die Geschäftsführung mit ein und erwirbt gleichzeitig Firmenanteile. Auch Müller Jr. erwirbt kurz danach wieder Unternehmensanteile. Das Unternehmen scheint sich zu stabilisieren. Innerhalb der nächsten knapp 10 Jahre steigt die Beschäftigtenzahl wieder bis auf 148 Mitarbeiter, der Jahresumsatz steigt und liegt in den letzten Jahren zwischen 33 und 37 Millionen

Mark. Die Profitcenterstruktur hat sich offensichtlich nicht gehalten, zumindest ist davon fast nichts mehr zu spüren, als 1997 ein weitreichender Veränderungsprozeß im Unternehmen beginnt. Doch darüber später mehr.

In den folgenden zwei Abschnitten geht es um ein erstes Kennenlernen der bisherigen Arbeitsbedingungen und –verhältnisse bei Müller. Diese Einblicke dienen dazu, den Ausgangspunkt zu bestimmen, von dem aus ein mehrjähriger Beratungs- und Veränderungsprozeß seinen Lauf nimmt. Bis zur Einführung von Gruppenarbeit ist das Unternehmen wie folgt organisiert.

Abbildung 1: Organigramm der Müller GmbH vor August 1998



### Einblicke in den Maschinenbau des Unternehmens

Der Arbeit im Maschinenbau haftet ein besonderes Flair an. Sie gilt als der Inbegriff von echter, unverfälschter Facharbeit, als eine (beinahe uneinnehmbare) Bastion qualifizierter und wenig reglementierter Tätigkeit. Diese Einschätzung trifft im Kern auch die Arbeit in den Werkstätten und Montagehallen der Müller GmbH, trotz oder gerade auch wegen der überstandenen Krisen: die hohe Fachlichkeit und Qualität der geleisteten Arbeit wurde und wird nicht in Frage gestellt.

Alle Arbeitsgänge zur Herstellung der Müllereimaschinen und Siloanlagen sind unter eigenem Dach vereinigt. Eisen und Stahl erhalten in Dreherei, Schlosserei und im Stahlbau ihre Form und werden dann zu Maschinen montiert. In der Werkstatt für mechanische Metall-

verarbeitung werden Gußkörper und Eisenteile maschinell bearbeitet. Bohrwerke, Drehbänke und Fräsmaschinen surren und kreischen. Vor dem Konkurs war diese Werkstatt, zusammen mit der mittlerweile aufgelösten Tischlerei, in einem separaten Gebäude untergebracht. Jetzt ist sie, durch Sicht- und Schweißschutzwände getrennt, in die große Montagehalle umgezogen. In dieser großen freitragenden Halle arbeitet auch die Abteilung für Stahlbau und spanlose Verformung. Die Arbeitsgeräusche von Autogen- und Elektroschweißgeräten, von Abkantmaschinen, Blechscheren, Formscheren und Blechwalzen hallen durch den hohen Raum. In einem abgeteilten Raum arbeitet die Formschneiderei mit elektrischen Schneidegeräten; einige wenige davon sind CNC-gesteuert. In einer angebauten Halle befindet sich das Materiallager, die Lackiererei und die Versandabteilung.

Bei meinen Beobachtungen und in meinen Gesprächen mit den Arbeitern in der Fertigung fiel mir besonders ihre fachliche Souveränität, ihr Selbstbewußtsein und ihr Produzentenstolz auf. Sie wissen, was sie können, und es bedeutet ihnen etwas, bei einem alten Traditionsunternehmen beschäftigt zu sein, das hochwertige Maschinen und Anlagen herstellt. Das Renomee der Firma, das sie zu einem Großteil auch auf ihr eigenes Können zurückführen, ist ihnen wichtig. Sie sind selbstbewußt genug, um ihre Vorgesetzten tendenziell für überflüssig zu halten und fühlen sich ihnen oft auch fachlich überlegen. Über 90% beträgt der Facharbeiteranteil, viele sind seit zwanzig Jahren und länger im Unternehmen, haben dort auch gelernt. Natürlich gibt es auch hier Unterschiede, ein Schlosser drückt es so aus: „Wir waren eigentlich alle gut, aber wie überall sind da Unterschiede. Ich sag mal wir, die wir auch auf die Baustellen gefahren sind, wir hatten das meiste Ansehen.“ (Int. 9).

Eine Sonderrolle spielt die mechanische Fertigung. Sie ist neben der Blechbearbeitung das Eingangstor in die Fertigung. Obwohl mittlerweile räumlich in die Fertigungshalle integriert, führt sie ein Eigenleben und ist für Dritte nur schwer einsehbar. „Die waren immer schon was Besonderes“, ist bei Müller oft zu hören. Was ist das Besondere an dieser Werkstatt? Der veraltet anmutende Maschinenpark verleitet bei flüchtigem Hinsehen zu der Annahme, daß hier auch vorsintflutlich gearbeitet wird. Das ist aber nicht so. Hier wird hochqualifizierte Maschinenfacharbeit geleistet, und das gerade weil es sich um konventionelle Dreh-, Fräs- und Bohrmaschinen handelt. Das Arbeitsergebnis ist weniger das Resultat einer perfekten computergesteuerten Maschine, sondern kommt durch langjährige Erfahrung im Umgang mit den besonderen Maschinen und Materialien zustande. Ein altgedienter Dreher erklärt das so: „Da muß du schon ein bißchen aufpassen, wenn du V2A Stahl unterm Bohrer hast, der ist spröder als der normale, reißt schneller aus. Muß man auch ein Händchen für haben.“ (Int. 23) Aber nicht nur die perfekte Beherrschung einer Maschine ist wichtig. Die

Facharbeiter hier müssen auch in der Lage sein, die Konstruktionszeichnungen zu lesen und manches Mal im Arbeitsprozeß selbständig abzuändern, damit es paßt. Wie wir noch sehen werden, gibt es oftmals gar keine Zeichnungen mehr, und nur noch ein Dreher hat die Sache im Kopf. Bei den Arbeiten in der mechanischen Fertigung, so war zu beobachten, kommt es auf Präzision an, nur ungern läßt man sich antreiben und gepfuscht wird nicht, „da sorgt schon der Eberhard (Vorarbeiter der mechanischen Fertigung, d.V.) für“. Die Arbeit in der Mechanischen läßt den hier tätigen Facharbeitern seit je einen großen Aufgaben- und Verantwortungsbereich.

Anders sieht es in der Blechbearbeitung aus. Hier stehen die größeren Maschinen wie Abkantpressen und Walzen. Auch die CNC-gesteuerte Laser-Schneidemaschine und die Trumatic haben hier ihren Platz. Es werden, allerdings im eingeschränkten Sinne, Massendarbeiten erledigt. Zum Beispiel werden Profilwandbleche für die großen Silos, die im Stecksystem aufgebaut werden, ausgeschnitten und abgekantet. Je nach Silogrößen werden einige hundert bis einige tausend Profilwände benötigt, etwa bei den großen genossenschaftlichen Kraftfutterwerken. Die Arbeiter sind Maschinenführer, Einrichter und Pressenabnehmer in einer Person. Nur bei großen Aufträgen werden die anfallenden Hilfsarbeiten von Leiharbeitern ausgeführt. Mehr als in anderen Bereichen ist hier industrialisiert worden. Es gibt sogar Vorgabezeiten, aber die sind oft Makulatur. Die geschickte Bedienung der Anlagen läßt den Beschäftigten auch hier genügend Freiräume. Bevor die Fördermaschinen, Mühlenanlagen und Elevatoren fertig montiert werden, fallen Schweißarbeiten an, die in einer separaten Schweißerei erledigt werden, die nicht zum Bereich der Vor- und Endmontage zählt. Zusammengeschweißt wird allerdings auf Anforderung der Montageabteilung. Die Schweißer bekommen die Teile, die sie „zusammenbruzeln“ müssen, von ihrem Meister hingelegt, der sich vorher mit den Montagebereichen abgestimmt hat. „Da heißt es dann, schweiß mir mal das Flachstück in dem und dem Winkel da dran. Meistens haben die (Montageschlosser, d.V.) selber schon rumprobiert und so was wie eine Vorlage für uns gemacht. (Int. 7)“, beschreibt mir ein Schweißer seine Arbeit. Verlangt wird dann die handwerklich einwandfreie Anbringung der Schweißnähte, fast immer ohne Schweißautomaten, sondern „mit ruhiger Hand und Feeling“, denn schnell ist etwas durchgebrannt und die Verbindung nicht mehr kraftschlüssig. Die einzige Langschleifmaschine kommt selten zum Einsatz, denn meistens muß an Kanten, Rundungen oder in Gehäusen geschweißt werden, wo die Maschine keine Hilfe ist. Die Schweißer stehen unter permanentem Zeitdruck, denn die Montagearbeiten sollen weiter gehen, und man wartet auf ihre Zuarbeit.



Im Zentrum der Fertigung stehen die bereits erwähnten Montageabteilungen. Hier zeigt sich, ob die vorgefertigten Maschinenteile zusammenpassen und „ans Laufen gebracht werden können“ (Int. 26). Hier zu arbeiten ist eine Herausforderung, bei der die Monteure nach und nach eine Maschine aufbauen und teilweise „Probefahren“, bevor sie wieder abgebaut und versandfertig gemacht wird. Die Arbeit verlangt planerische Fähigkeiten, den versierten Umgang mit diffizilen Bearbeitungs- und Fügeverfahren und hohe Präzision. In dieser Abteilung stehen die Richtplatten, wo manchmal ein wohlgezielter Hammerschlag oder eine gar nicht im Plan vorgesehene Nut die Aufbauarbeiten weiterbringen. In der Durchführung ihrer Arbeit besitzen die Monteure einen großen Dispositionsspielraum. Im Detail wird ihnen selbst von den Meistern nicht hineingeredet. „Du bist es, der sich in die Konstruktion reingefuchst hast. Du bist schon mehrere Schritte weiter, wenn der Meister mit `nem Vorschlag kommt, muß er dann auch einsehen.“ (Int. 9) Bei der Montage der Maschinen sind immer wieder Zwischenschritte erforderlich, wo nachgebessert werden muß. Die Montage besitzt hierfür einen eigenen kleinen Maschinenpark mit Bohr- und Schleifmaschinen. Und die Monteure unterbrechen immer wieder den Aufbau der Anlagen, um nachzuarbeiten. Denn jede neue Maschine ist anders, Mühle ist nicht gleich Mühle, und so sehen sich die Arbeiter immer wieder neuen Herausforderungen gegenüber, für die es keine Standardlösung gibt. Je nach Komplexität und Größe der zu montierenden Maschine beteiligen sich einer oder mehrere Facharbeiter am Zusammenbau.

Eine Spezialisierung oder Arbeitsteilung für bestimmte Bauabschnitte konnte ich nicht beobachten. Auch bei der Vor- und Endmontage wechseln sich die Monteure ab. Die Schlosser, die hier arbeiten, sind hochqualifizierte Allrounder, die nicht nur fachlich versiert sind, sondern die durch ihre jahrelange Baustellenerfahrung sogenannte extrafunktionale Kompetenzen erworben haben. Denn die Probe aufs Exempel findet angesichts der Größe vieler Anlagen der Müller GmbH oft erst beim Kunden statt. Zwar baut man vorab soweit wie möglich zusammen und testet, was man testen kann, „aber eine ganze Mühle oder Chemiefabrik können wir nicht auf dem Hof ausprobieren“. Diese Arbeiter haben Verhandlungsgeschick, können auf der Baustelle improvisieren und sind erfahren in der Diskussion mit Konstrukteuren und Technikern und kennen sich dementsprechend aus mit Konstruktionszeichnungen und der Bauplanung bei Komplettanlagen. Die Fertigung, vielleicht besser Werkstatt, stellt eine Einheit von Herstellung, Arbeitsvorbereitung und Planung dar. Facharbeiter und Produktionsvorgesetzte planen, steuern und organisieren den Fertigungsablauf größtenteils selbständig. „Wir wissen ja, was wir zu tun haben“, ist ein oft gehörter Satz.

Es herrscht lange eine uneingeschränkte ‚Meisterwirtschaft‘ im Unternehmen. Die Meister regeln in Eigenverantwortung und in Abstimmung mit den Facharbeitern einen Großteil der Produktionsfragen. Die Arbeitsvorbereitung spielt bei weitem nicht die Rolle wie in Unternehmen mit Großserienfertigung. Die Meister bei Müller kümmern sich um die Koordination des Arbeitsablaufs im Ganzen. Sie bestimmen, wann welche Maschine mit welchen Teilaufträgen belegt wird. Sie halten die Stückzahlen fest und behalten den Liefertermin im Auge. Sie sind es auch, die den Kontakt der Fertigung zu den Konstruktions- und kaufmännischen Bereichen halten. Sie melden dem Einkauf die Bedarfe der Fertigung und wissen, wann welche Zukaufteile kommen. Auch die Überwachung der Montage, die Arbeitseinteilung und Reparaturen fallen in ihr Aufgabengebiet. Ihre einzige Vorgabe ist der Auftrag, sie übernehmen dann die praktische Zeitwirtschaft, die Bereitstellung von Rohstoffen und Halbfabrikaten und die Qualitätskontrolle – so verhielt es sich über Jahrzehnte.

Aber die Zeiten bei Müller haben sich geändert: Zwei Jahre vor Beginn des Umstrukturierungsprozesses (Anfang 1995) ist der hochanerkannte Meister der Montagebereiche schwer erkrankt. Wie sich herausstellt, kann er nicht mehr in der Fertigung eingesetzt werden. Dauerhaft schwerbehindert, erhält er einen Arbeitsplatz in der Arbeitsvorbereitung, wo er nur noch Routinearbeiten (Listenschreiben etc.) übernehmen kann; er ist nicht mehr das Herz der Produktion und hält sich heraus. Im gleichen Zeitraum geht sein Meisterkollege, mit dem er sich über viele Jahre die Arbeit geteilt hat, in den Ruhestand. Zu neuen Meistern werden zwei altgediente Facharbeiter mit über zwanzig Jahren Berufserfahrung ernannt. Einer von ihnen war Vorarbeiter in der mechanischen Fertigung und bis 1993 Betriebsratsvorsitzender, der andere hat in der Montage gearbeitet. Ihre Position im Unternehmen ist bei weitem nicht so gefestigt wie die der alten Meister. Die Wertschätzung, die ihnen von ihren ehemaligen Kollegen entgegengebracht wird, ist gering. Nicht wenige sind der Ansicht, daß „die mit dem lautesten Organ es geworden sind“ (Int. 7). Immer wieder ist zu hören, „die haben ja noch nicht mal einen Meisterbrief“ (Int. 21). Außerdem gibt es noch den Meister der Schweißerei. Als einer der wenigen ist er kein Metallfacharbeiter, sondern Bergmann. Er ist bei Publikwerden des Veränderungsvorhabens am meisten von sozialem Abstieg bedroht, denn ihm fehlen jegliche Fachqualifikationen. Alle drei Meister gebärden sich außerordentlich dominant und verteidigen ihre neue Position vehement. „Die wollen keinen hochkommen lassen“. (Int. 7), erklärt mir ein Schlosser. Sie besitzen, wie im Verlauf des Veränderungsprozesses noch deutlich wird, einen enormen Organisationsanspruch und sind starke Akteure, an ihnen ist kaum vorbeizukommen. Besonders zu spüren bekommen dies die neuen Fertigungsleiter bei Müller. Denn in den Zeitraum der Meister-Inthronisation fällt

auch die Kündigung des bisherigen Fertigungsleiters, der in Folge eines eskalierten Streits mit der Geschäftsführung das Unternehmen verlassen hat. Innerhalb von einem Jahr werfen in der Folge zwei neuangestellte Fertigungsleiter das Handtuch, der dritte ist bei meiner Ankunft ein gutes Jahr im Unternehmen und hat schwer zu kämpfen, aber er scheint sich durchzubeißen.

### *Einblicke in die Verwaltung des Unternehmens*

In einem mehrstöckigen Backsteinbau im Stil der Gründerzeit befinden sich, in einem Abstand von den Werkstätten, die Konstruktions- und Vertriebsbüros sowie Buchhaltung und Geschäftsführung. In der Konstruktion arbeiten Techniker und technische Zeichner an der stetigen Verbesserung und kundenspezifischen Konfektionierung der Mühlen, Silos und Fördermaschinen. Im Zentrum der Konstruktionsarbeit steht die Anpassung der seit vielen Jahren angebotenen Produktpalette an den jeweiligen Kundenauftrag. In der Regel werden keine wirklich neuen Anlagen konstruiert, sondern bestehende Konstruktionen angepaßt. Hierbei spielen vor allem Fragen der Dimensionierung, Kombination und Konfektionierung von bekannten Anlagenteilen eine Rolle.

Ein Beispiel:

Das neue Hangsilo mit einer Gesamtfassung von 26.000 t ist durch eine Brücke, auf der zwei Trogkettenförderer montiert sind, mit dem Maschinenturm verbunden. Beide Förderer können reversierbar arbeiten. Hierdurch ist eine Vielzahl von Arbeitswegen zwischen den Silos über den Turm möglich. Im Silo sind 5 Zellen zur direkten Verladung auf LKW über eine Behälterwaage vorgesehen. Der vertikale Transport erfolgt über zwei Elevatoren mit einer Höhe von ca. 70 m. Die Einlagerung in die Silozellen wird über Quertrogkettenförderer und drei Längsförderer vorgenommen. Für die Austragung sind die Zellen mit großen Auslauftrichtern in Stahlausführung ausgerüstet. Sämtliche Klappkästen und Schieber werden elektro-pneumatisch gesteuert. Besondere Wert wird bei diesem Auftrag auf Umweltfreundlichkeit gelegt, also sind alle Maschinen an zentrale Entstaubungsanlagen, die mit modernen Filtern ausgestattet sind, angeschlossen. Eine Reihe von Schalldämpfern vermindert die Geräusche der eingesetzten Ventilatoren. Ein über alle Gebäudeteile verzweigtes Sprinklersystem ist eine der vielen Sicherheitsmaßnahmen, die beim Bau dieser Silos berücksichtigt werden müssen. Schließlich ist dafür zu sorgen, daß alle Maschinen von einer zentralen Schaltwarte aus bedient werden können.

So oder so ähnlich sieht ein Komplettauftrag für die Müller GmbH aus. Die einzelnen Anlagenteile (wie Trogkettenförderer, Elevatoren oder Mischer) selbst sind fester Bestandteil des Produktionsprogramms. Es kann auf entsprechende Konstruktionszeichnungen zurückgegriffen werden. Die eigentliche konstruktive Leistung liegt dann in der kundenspezifischen Modifikation der Teile. Die Konstruktion ist ein ständiges Hin und Her zwischen neu und alt. Und auch hier spielt, wie in der Fertigung, Erfahrung eine große Rolle. Es ist Aufgabe der erfahrenen Konstrukteure, die Komplettplanung im Auge zu behalten, während die jüngeren Techniker eher mit Detailaufgaben betraut werden und nach entsprechenden Vorgaben arbeiten. Über allen steht der technische Leiter, einziger Ingenieur der Konstruktionsab-

teilung, der autoritär und detailverliebt die Arbeit verteilt und die gesamte Bauplanung im Kopf hat – er ist der anerkannte Experte. Neben diesen Komplettaufträgen besteht ein nicht unwesentlicher Teil der Konstruktionsarbeit darin, Ersatzteil- und Reparaturaufträge von Altkunden anzunehmen. 1997 wird die Konstruktionsabteilung enorm gefordert, denn die Geschäftsführung hat einen Großauftrag zum Bau eines Chemiewerks akquiriert – aus Konstrukteurssicht völliges Neuland.

Neben der Konstruktionsabteilung unterhält die Müller GmbH noch eine ähnlich große Vertriebsabteilung. Geleitet wird diese Abteilung von einem jungen Betriebswirt, der 1997 noch kein Jahr im Unternehmen beschäftigt ist. Außer ihm sind auch noch zwei qualifizierte junge Frauen eingestellt worden, die neue Aufgabenbereiche im Vertrieb übernehmen sollen. Diese Neueinstellung sind Ausdruck einer strategischen Neuausrichtung des Unternehmens. Frau H. ist Biotechnikerin und soll den Bereich Umwelttechnologie des Unternehmens mit aufbauen. Die Geschäftsführung plant, mit einem Vertriebspartner Kleinkläranlagen zu bauen und zu vertreiben, um sich so ein drittes Standbein neben den Mühlen und Siloanlagen aufzubauen. Die zweite neue Mitarbeiterin, Frau H., ist Betriebswirtin und hat als Projektleiterin in einem Großunternehmen gearbeitet.

Darüber hinaus gibt es noch einen Kern altgedienter Vertriebler, die den traditionellen Geschäftsbereich des Mühlen- und Silobaus betreuen. Diese „alten Hasen“, wie es im Unternehmen heißt, haben fast ausnahmslos eine technische Ausbildung (Techniker) und sind im Laufe ihrer langen Berufstätigkeit ins Vertriebsmetier gewechselt. Sie verfügen über die besten Kontakte zu den alten Kunden, deren Baustellen sie zum Teil betreut haben. Sie sind hocherfahren bei der Projektierung von großen Anlagen. Die Neuausrichtung des Unternehmens betrachten sie skeptisch, sie „machen ihr Ding weiter“ und warten ab.

In der Arbeitsvorbereitung des Unternehmens sind drei Personen beschäftigt. Der bereits erwähnte ehemalige Meister, Herr N., als gelernter Arbeitsvorbereiter und Herr D., dessen Hauptaufgabe in der Programmierung und Beplanung der CNC-Maschinen besteht. Er hält, wie sich noch herausstellen wird, eine Schlüsselposition, denn außer ihm kann niemand im Unternehmen diese Anlagen programmieren. Das Tätigkeitsfeld der eigentlichen AV beschränkt sich auf die Erstellung der sogenannten Fertigungsbelege (Arbeitspläne, Laufkarten, Auftragslisten), auf die Festlegung der Fertigungsmaterialien (Stücklisten), auf die Grobplanung und Terminierung der Aufträge anhand von Richtzeiten und Erfahrungswerten. Dies alles geschieht in enger Abstimmung mit den Meistern und nur bedingt mit dem

Fertigungsleiter. Die neuen Meister bestimmen, wie gehabt, die Materialsteuerung, Maschinenbelegung, Arbeitseinsatz und die Reihenfolge der Auftragsbearbeitung im Detail. Auffällig ist, daß im Unternehmen keine verbindlichen Richtzeiten für die Arbeitsausführung existieren. Das Allermeiste beruht auf Erfahrungswerten. Eine tayloristische Leistungs- und Kontrollpolitik ist in der Fertigung kaum zu finden. Respektiert wird die Eigenlogik der Arbeit, bei der es stärker auf Gründlichkeit denn auf Schnelligkeit ankommt. Es hat zwar einen Versuch der Geschäftsführung gegeben, über einen externen REFA-Sachverständigen die Zeiten aufnehmen zu lassen, aber der „Schuß ist nach hinten losgegangen“ (Int. 3). Die Zeitaufnahmen haben kaum Gültigkeit bei der praktischen Arbeit.

#### *Bisherige Modernisierungs- und Rationalisierungsschritte*

Bisher ausgespart habe ich die technischen und arbeitsorganisatorischen Anstrengungen der Müller GmbH, die unternommen worden sind, um nach dem Konkurs und in den Folgejahren wieder Fuß zu fassen. Ich behandle dieses Thema erst jetzt, da Automatisierung und der verstärkte Einsatz von Informationstechnologie hier nicht den Stellenwert haben wie in anderen Branchen. Was bei Müller bis dato immer noch zählt sind erstklassiges Handwerk, Erfahrung und langfristige Kundenbeziehungen – aber diese ‚Tugenden‘ geraten unter Druck, denn zunehmend sind nicht mehr nur hohe Qualität entscheidend, sondern auch der Preis. Und die Geschäftsführung sucht nach Ansätzen, Kosten zu sparen und die Produktion zu beschleunigen.

Fangen wir bei den CNC-Maschinen an, die unmittelbare Auswirkungen auf das Primat der handwerklichen Fertigung im Unternehmen haben. Anfang der 90er Jahre hat die Geschäftsführung zwei CNC-Maschinen angeschafft: eine kleine computergesteuerte Drehmaschine und einen laserbetriebenen Schneidbrenner. Beide Maschinen stehen in der Blechbearbeitung. Die Qualitäts- und Produktivitätsvorteile dieser Maschinen sind offensichtlich und führen auch bei den erfahrenen Facharbeitern dazu, daß man „lieber mal ein paar Stunden wartet, bis die Maschine frei ist“ (Int. 7), als sich mühsam daran zu machen, wieder von Hand zu drehen. Arbeitsorganisatorisch sind diese Maschinen aber Insellösungen, und sie führen trotz ihres Produktivitätsvorteils, zu Engpässen, da immer wieder Bearbeitungsaufträge zur gleichen Zeit auflaufen. Um sich zu amortisieren, müssen die CNC-Maschinen voll ausgelastet sein, was dazu führt, daß auch Lohnfertigung für andere Unternehmen angeboten wird, da das hauseigene Bearbeitungsaufkommen zu unstet ist, um die Maschinen voll belegen zu können. In der Blechbearbeitung fallen aus diesem Grunde die meisten Überstunden an; hier wird teilweise im Schichtbetrieb und an Wochenenden gearbeitet. In

der Arbeitsvorbereitung sitzt, wie erwähnt, der zuständige Programmierer für diese Maschinen. Von diesem Programmierer ist zu hören, daß er sich regelmäßig Arbeit mit nach Hause nimmt, um sein Pensum zu schaffen. Aber nicht nur die Programmierung und Maschineneinrichtung gehört zu seinen Aufgaben, sondern auch die Disponierung aller Aufträge. Er entscheidet, wie die Lohnaufträge von Fremdfirmen und die Anforderungen der eigenen Fertigung unter einen Hut zu bringen sind – welcher Auftrag Vorrang hat.

Im Unternehmen verfügt man bis 1997 über kein Produktionsplanungs- und Steuerungssystem (PPS). Aber die Geschäftsführung liebäugelt damit, EDV-gestützt mehr (Kosten)Transparenz zu bekommen. Im Zuge des bereits erwähnten Großauftrags aus China soll ein PPS-System angeschafft werden. Die Geschäftsführung erhofft sich davon, beispielhaft exaktere Daten über Materialien, Teile, Mengen und Zeiten zu gewinnen. Nach und nach soll dann der gesamte IST-Zustand in den Werkstätten und Lagern systematisch erfaßt und in der EDV abgebildet werden. „Wir brauchten hier eine objektive Datenbasis, mit der ernsthaft gerechnet werden kann. Immer so über den Daumen, das geht bei den knapp kalkulierten Aufträgen immer weniger“, so der Geschäftsführer. An die Stelle von Erfahrungswerten und groben Richtgrößen sollen Fakten treten. Hier bahnt sich eine Odyssee an, das PPS-System wird innerhalb der nächsten zwei Jahre aus unterschiedlichsten Gründen nicht eingeführt werden.

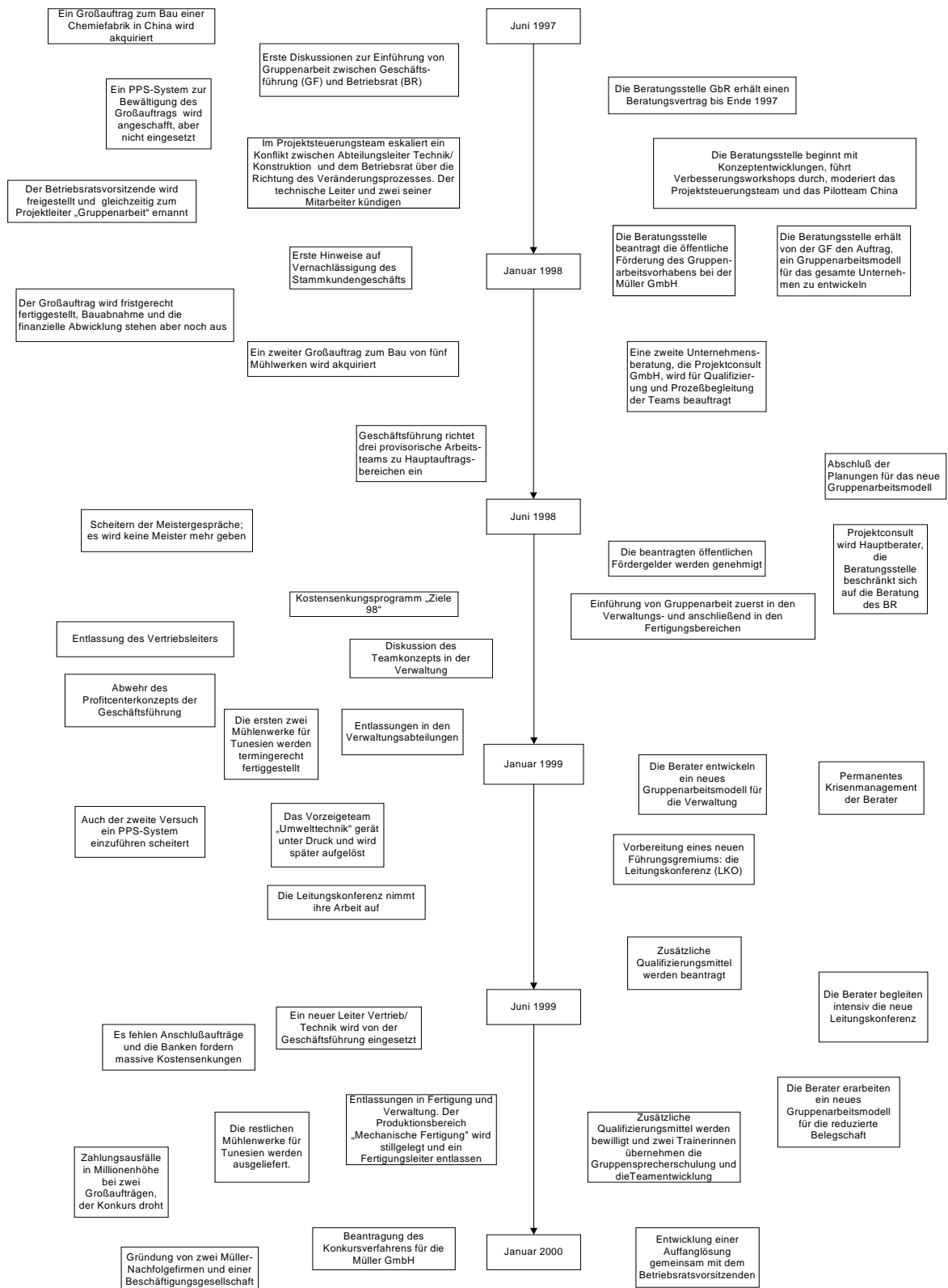
In den Konstruktions- und Vertriebsbüros wird seit einigen Jahren auf CAD-Techniken zurückgegriffen. Aber auch hier ist die neue Technik noch nicht voll integriert. Es finden sich an den einzelnen Computerarbeitsplätzen unterschiedliche Programme, die sich in der Praxis als nur unzureichend kompatibel herausstellen. Einige der älteren Konstrukteure bevorzugen nach wie vor ihr Zeichenbrett. Ein massives Problem besteht darin, den alten Zeichnungs- und Listenbestand in der EDV abzubilden und ‚einzupflegen‘. Für einige Teile gibt bis zu fünf unterschiedliche Nummern. Da fällt es schwer, den Überblick zu behalten, vor allem für neue Mitarbeiter.

Arbeitsorganisatorisch hat sich seit Jahren bei der Müller GmbH nichts geändert. Die Gliederung des Unternehmens in Profitcenter gilt als gescheitert und ist ein „rotes Tuch“ für die Beschäftigten und „hat hier viel Konkurrenzdenken und Kompetenzstreitigkeiten reingebracht“ (Int. 3), so der Betriebsratsvorsitzende. Überbleibsel dieses Versuchs sind zwei „outgesourcte“ Tochtergesellschaften der Müller GmbH: die Silobau GmbH und die Müller Montage GmbH. Es handelt sich um kleine Gesellschaften mit nur einem bzw. einigen we-

nigen Beschäftigten. Die Geschäftsführer dieser Gesellschaften haben ihren Sitz in den Vertriebsbüros der Müller GmbH. Auch in der Produktionshalle hat eine Fremdfirma ihren Platz gefunden; z.T. werden hier Lohnarbeiten für die Müller GmbH erledigt, aber auch Metallarbeiten für andere Unternehmen ausgeführt.

Damit ist die Ausgangssituation umrissen, auf die die Berater treffen, als im Juni 1997 die ersten Schritte zur Umstrukturierung des Unternehmens beginnen. Der weiteren Orientierung dient die nachstehende Chronologie, die versucht, zentrale Ereignisse des Veränderungs- und Beratungsprozesses in einen zeitlichen Zusammenhang zu bringen. Hier lässt sich, schlaglichtartig, der Verlauf des Reorganisationsvorhabens bei der Müller GmbH ablesen.

Abbildung 2: Chronologie der Ereignisse





## 5.2 Entwicklung neuer Unternehmenskonzepte und externe Beratung

Das Unternehmen macht seit Mitte der 90er Jahre offensichtlich eine Krise durch. Der Umsatz stagniert und, was bedrohlicher ist, die Ertragssituation verschlechtert sich zusehends. 1996 beläuft sich der Gewinn auf gerade einmal 105 TDM bei einem Umsatz von 37 Millionen Mark. Nach Ansicht der Geschäftsführung sind wichtige Marktsegmente in der Sparte Kraftfutteranlagen, dem Hauptgeschäftsfeld des Unternehmens, weggebrochen. Begründet wird diese Entwicklung, wie gesehen, mit „massiver osteuropäischer Konkurrenz und strukturellen Veränderungen in der Landwirtschaft“ (Int. 4). Das Unternehmen beginnt als neues Geschäftsfeld den Bereich Umwelttechnik (Kläranlagen) aufzubauen und gleichzeitig die Internationalisierung des Unternehmens voranzutreiben. Vor diesem Hintergrund hat die Geschäftsführung einen Großauftrag zum Bau einer Chemiefabrik in China akquirieren können.<sup>65</sup> Um diesen Auftrag abwickeln zu können, plant die Geschäftsführung, die bestehende hierarchische und verrichtungsorientierte Arbeitsorganisation auf Gruppenarbeit umzustellen. Dies deshalb, so der Geschäftsführer Vertrieb/Technik, „weil Gruppenarbeit das Rationalisierungsinstrument der 90er Jahre ist. Kosteneinsparungen von 50 Prozent und mehr werden genannt, bessere Qualität, bessere Arbeitsabläufe und mehr Mitarbeiterzufriedenheit. (...) Mit unseren alten verkrusteten Abläufen war das nicht zu schaffen, und wir hatten diesen riesigen Auftrag vor der Brust“ (Int. 5). Der Betriebsratsvorsitzende erinnert sich an diesen Vorstoß der Geschäftsführung so:

„Damals kam einer der Geschäftsführer, Herr C. ins Betriebsratsbüro in die Sitzung und hat uns verkündet: Ab nächste Woche machen wir Gruppenarbeit. Das haben wir uns angehört, und dann ist er gegangen, und dann waren wir erstmal ein bißchen überrascht, haben uns dann ein bißchen sachkundig gemacht.“ (Int. 3)

Tatsächlich wartet der Betriebsrat nicht die nächsten Schritte der Geschäftsführung ab, sondern wird selbst umgehend initiativ. Innerhalb des Betriebsrats ist man sich einig, daß eine schnelle Einführung von Gruppenarbeit, wie sie die Geschäftsführung beabsichtigt, nicht im Sinne der Belegschaft sein kann. Gruppenarbeit brauche Zeit und lasse sich nicht im Hau-ruck-Verfahren installieren, soviel glaubt man zu wissen. Andererseits will der Betriebsrat die Einführung von Gruppenarbeit nicht von vornherein blockieren, denn diese Form der Arbeitsorganisation verspricht auch für die Arbeitnehmerseite Vorteile, dies betont vor al-

---

<sup>65</sup> Dieser Großauftrag ist eine Gelegenheit für die Müller GmbH, denn eigentlich war der Zuschlag für diesen Auftrag schon an ein deutsches Konkurrenzunternehmen gegangen, das aber überraschend Konkurs anmelden mußte und den Auftrag nicht mehr ausführen konnte. „Wir haben dann unsere Chance genutzt und in Peking Gespräche mit den Chinesen geführt“ (Int. 5), berichtet der Geschäftsführer. Nach einer Woche war klar, das Unternehmen erhält den Auftrag.

lem der Betriebsratsvorsitzende. Aber er ist sich unsicher, wie er in dieser Situation weiter vorgehen soll und beschließt, sich extern beraten zu lassen. Hierauf haben Betriebsräte laut Betriebsverfassungsgesetz einen Anspruch, und zwar immer dann, wenn es um die Bearbeitung komplexer Sachfragen geht, die mit betrieblichen Ressourcen nicht geleistet werden kann.<sup>66</sup> Der Betriebsrat der Müller GmbH zeigt sich hier gut unterrichtet, denn auf diese Beratungsmöglichkeit, so erfahren ich aus Gewerkschaftskreisen, greifen nur die wenigsten Betriebsräte zurück. Bereits wenige Tage nach Bekanntwerden der Umstrukturierungspläne der Geschäftsführung wendet sich der Betriebsratsvorsitzende an eine gewerkschaftsnahe Beratungseinrichtung.<sup>67</sup> In einem Vorgespräch mit der Beratungsstelle im Juni 1997 bespricht er Gestaltungsansätze zum Thema Gruppenarbeit und den möglichen Umfang einer Beratung bei der Müller GmbH. Es gelingt dem Betriebsratsvorsitzenden in einem eindringlichen Gespräch, die Geschäftsführung zu einem gemeinsamen Termin mit dem Berater der Beratungsstelle zu bewegen, was durchaus nicht selbstverständlich ist, wie der Berater einräumt, denn viele Geschäftsführungen wollen mit den Beratern der Beratungsstelle nichts zu tun haben, da sie klassenkämpferische Positionen und eine einseitige Mitarbeiterorientierung befürchteten. Aber bei Müller wird der Berater der Beratungsstelle von der Geschäftsführung umstandslos akzeptiert.

„Dann ist die (Beratungsstelle, d.V.) ins Haus gekommen Sie konnten auch unsere Geschäftsführung überzeugen. Herr (A) hat einen guten Auftritt hingelegt, daß auch die eingesehen haben, daß es so einfach wohl nicht ist und das, um so was erfolgreich umsetzen und dann auch, ja letztendlich dadurch Kosten zu sparen, daß man's professionell macht, als wenn man es selber versucht, mit Hausmitteln und es dann vor die Wand knallen läßt. Haben sie sich dann drauf eingelassen, daß Herr (A) von der Beratungsstelle quasi als gemeinsamer Berater Betriebsrat und Geschäftsführung akzeptiert haben.“ (Int. 3)

Was der Betriebsratsvorsitzende so lapidar schildert, ist innerbetrieblich keineswegs unumstritten und wird sehr unterschiedlich gesehen.

Die Geschäftsführung hat ihre guten Gründe, sich scheinbar überraschend auf die Beratung durch die gewerkschaftsnahe Beratungsstelle einzulassen. Eine Rolle spielt zum einen der Tagessatz der Berater, der vergleichsweise preiswert ist: „weil (...) muß man mal ganz ehr-

---

<sup>66</sup> Im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) ist dieser Beratungsanspruch des Betriebsrats wie folgt geregelt: „Der Betriebsrat kann bei der Durchführung seiner Aufgaben nach näherer Vereinbarung mit dem Arbeitgeber Sachverständige hinzuziehen, soweit dies zur ordnungsgemäßen Erfüllung seiner Aufgaben notwendig ist.“ (§ 80 (3) BetrVG) Bevor der Sachverständige seine Arbeit aufnimmt, muß der Betriebsrat mit dem Arbeitgeber eine Vereinbarung treffen. Diese kann mündlich oder schriftlich erfolgen und sollte Angaben zum Thema, den Kosten sowie zur Person des Sachverständigen erhalten.

<sup>67</sup> Die Beratungsstellen für Betriebsräte gibt es seit Anfang der 80er Jahre und finden sich im gesamten Bundesgebiet. Ihre Entstehung geht auf eine Gewerkschaftsinitiative zurück, die zusätzlich sachliche sowie personelle Kapazitäten für die betriebliche Interessenvertretung für notwendig erachtete, um wichtige Rationalisierungsentwicklungen rechtzeitig erkennen und bewerten zu können. Die Beratungsstellen werden von den zuständigen Landesministerien und –gewerkschaften mit einer Basisförderung ausgestattet, erwirtschaften aber in zunehmendem Maße auch Drittmittel.

lich sagen, Mc Kinsey und Roland Berger und so weiter. Wir wissen, das können wir uns nicht leisten.“ (Int. 4) Die angespannte wirtschaftliche Situation des Unternehmens macht es der Geschäftsführung offensichtlich einfacher, sich auf die gewerkschaftsnahe Beratung einzulassen. Aber das ist nicht alles: Die Geschäftsführer spekulieren auch darauf, durch die Beteiligung des Betriebsrats „Prozesse anschieben zu können, die in den Bereich der mitbestimmungspflichtigen Dinge gehören“.<sup>68</sup> Außerdem, so erfahre ich, liegen die schlechten Erfahrungen mit einem vom Arbeitgeberverband empfohlenen Berater noch nicht lange zurück. Dieser habe den Betriebsfrieden empfindlich gestört und den Betriebsrat bis vor die Einigungsstelle getrieben.<sup>69</sup> Für den kaufmännischen Geschäftsführer ist daher klar, „wenn wir einen Beratungsprozeß nochmal starten, dann starten wir ihn nur in wirklicher Primärzustimmung mit den Mitarbeitern, und da war natürlich sehr stark und dominant auch der Betriebsrat“ (Int. 4). Hinzu kommt, daß man sich zunächst für eine Vorstudie entscheidet und den Beratungsaufwand so übersichtlich und kontrollierbar halten will – „mal die (Beratungsstelle) für eine Vorstudie zu nehmen. Da haben wir gesagt, okay für ein objektives Gutachten, warum nicht“ (Int. 4). Sondierungsgespräche mit weiteren Beratungsunternehmen finden nicht statt.

Der Betriebsrat will mit seiner Forderung nach externer Beratung vor allen Dingen verhindern, daß die Geschäftsführung „was lostritt, viel Unruhe reinbringt und das dann doch nichts bringt“ (Int. 9). Vor allem der Betriebsratsvorsitzende engagiert sich sehr. Ihm ist daran gelegen, diesen Prozeß von Anfang an aktiv mitzugestalten. Er beschreibt sich selbst als Überzeugungstäter in Sachen Gruppenarbeit. Außerdem spielt wohl eine nicht ganz unwesentliche Rolle, daß er sich als gerade wiedergewählter Betriebsratsvorsitzender innerhalb des Gremiums vor allem der Kritik des ehemaligen BR-Vorsitzenden zu erwehren hat, der „das alles für neumodisches Zeug“ hält. Mit dem Gruppenarbeitsprojekt bietet sich dem neuen Vorsitzenden eine gute Chance, sich zu emanzipieren und zu profilieren. Darüber wird offiziell nicht gesprochen, aber viele Mitarbeiter schätzen das so ein – „das war sein Ding, da wollte er was raus machen“ (Int. 18).

---

<sup>68</sup> Da die Einführung von Gruppenarbeit mitbestimmungspflichtig ist, kann der Betriebsrat erheblichen Einfluß bei dieser Rationalisierungsmaßnahme nehmen und sie in vielerlei Hinsicht blockieren, wenn er nachteilige Auswirkungen für die Beschäftigten befürchtet. Zum Beispiel kann er notwendig werdende betriebliche Versetzungen oder die Neuformulierung von Arbeitsinhalten erschweren und zum Teil ganz verhindern.

<sup>69</sup> Gemeint ist hier die schon erwähnte Zeitaufnahme durch einen REFA-Sachverständigen, die zu einem massiven Konflikt zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung geführt hat, der erst durch die Einigungsstelle geschlichtet werden konnte. Und das hat auch beim Geschäftsführer Spuren hinterlassen: „Weil wir auch so ein bißchen versaut waren, was Beratungsprozesse und so weiter anging. Wir wollten jetzt die Mitarbeiter im Boot haben und nicht wieder dieses Gegeneinander im Prozeß stärken“ (Int. 4).

Und auch der Berater hat seine Gründe: Sein Engagement geht in diesem Beratungsfall weit über das normale Maß hinaus. Was damit zu tun hat, daß die Beratungsstelle seit kurzem versucht, ihr Beratungsspektrum zu erweitern und neben der reinen Fachberatung für Betriebsräte auch sogenannte Prozeßbegleitung anzubieten. Tatsächlich handelt es sich, soweit zu erfahren ist, bei der Einführung von Gruppenarbeit bei der Müller GmbH um den ersten Fall, bei dem die Beratungsstelle nicht nur als Betriebsratsberater, sondern auch „als Berater für den ganzen Prozeß“ (Int. 6) hinzugezogen wird. Ob diese Neuausrichtung gelingt, ist völlig offen und hängt nicht zuletzt vom Verlauf der Beratung bei Müller ab. Der Berater ist intern ein Befürworter dieser Neuausrichtung und hat sich, so sieht er es selbst, „damit weit aus dem Fenster gelehnt“ (Int. 6). Dementsprechend groß ist die Aufmerksamkeit, die diesem Beratungsfall auch innerhalb der Beratungsstelle zukommt; er steht gewissermaßen auf dem Prüfstand.

### *Der Beratungsauftrag*

Endgültig geklärt wird der Beratungsauftrag im August 1997 in einem gemeinsamen mehrstündigen Gespräch zwischen Geschäftsführung, Betriebsrat und Berater. Auf der Grundlage dieses Gesprächs formuliert der Berater dann folgenden Arbeitsauftrag für sich, den die Geschäftsführung ohne Einwand unterschreibt:

- „Erfahrungsinput in Bezug auf Gruppenarbeit,
- die Prozeßmoderation und
- die Einarbeitung des Prozeßbegleiters.“

Der Leistungsumfang beinhaltet darüber hinaus die

- „Vorbereitung und Moderation von Workshops zur Verbesserung der Arbeitsorganisation,
- die Sicherstellung des Informationsflusses und
- die Begleitung einer Pilotmaßnahme“. (Dok.7)

Der Umstrukturierungsprozeß soll, darauf drängt die Geschäftsführung, zeitlich straff organisiert werden. Auf diese Forderung reagiert der Berater mit der Formulierung eines „zeitlich verbindlichen Phasenmodells“ (Int. 6), das er mit der Geschäftsführung vereinbart:

- Phase „Information und Zielfindung“: Problemsammlung, Operationalisierung und Grobtermine
- Phase „Grobplanung“ bis September: Analyse der wichtigsten Unternehmensprozesse, Aufbau- und Ablauforganisation, Erarbeitung einer Rahmenbetriebsvereinbarung,
- „Pilotphase“ ab November: Bildung einer Pilotgruppe, Auswertung
- Phase „betriebsweite Umsetzung“ ab Januar : Festlegung weiterer Betriebsbereiche, Gruppenbildung, schrittweise Optimierung.“ (Dok. 7)

Der in Rechnung gestellte Beratungsaufwand beläuft sich bis zum Jahresende auf 15 Tagewerke vor Ort. Tatsächlich investiert der Berater deutlich mehr Arbeitszeit. In einem internen Arbeitspapier heißt es dazu: „Es handelt sich um eine sehr intensive Beratung, die Vorrang im Terminkalender des Beraters haben muß.“ Mit der Geschäftsführung und dem Betriebsrat verständigt er sich darauf, Ende Dezember Bilanz zu ziehen und zu entscheiden, ob und in welcher Form der Umstrukturierungsprozeß weitergeführt werden kann. In dieser Phase ist die unternehmensweite Einführung von Gruppenarbeit offiziell noch kein Thema, auch wenn sie bei den meisten Akteuren im Hinterkopf ist. Der Berater interpretiert seinen Auftrag zunächst pragmatisch:

„So, diesen ganzen Prozeß einzusteuern, eine Projektteamstruktur für den China-Auftrag entwickeln, sich mit den Widerständen auf Führungsebene auseinandersetzen, das hat sich den ganzen Herbst hingezogen. Es ging noch gar nicht um das Thema Gruppenarbeit, wie sieht eine genaue Struktur dafür aus“ (Int. 6).

Diese Pragmatik ist die eine Seite und wird so auch erst mit einigem zeitlichen Abstand formuliert. In der Situation selbst sind Berater und Betriebsrat sehr daran interessiert, das Thema Gruppenarbeit nicht aus den Augen zu verlieren. D.h., bei der Planung und Durchführung aller Projektschritte setzen sie bereits jetzt auf gruppenförmiges Arbeiten. Umfassende Mitarbeiterinformation und –beteiligung spielen in ihrem Vorgehen eine ganz wesentliche Rolle – alles läuft auf Gruppenarbeit hinaus. Andere Alternativen werden weder von ihnen noch von der Geschäftsführung erwogen. Eine nicht zu unterschätzende Rolle spielen in diesem Zeitraum zwei Besuche bei Unternehmen, die als „Vorreiter in Sachen Gruppenarbeit gelten“ und vom Berater der Beratungsstelle organisiert werden. Die dort präsentierten positiven Erfahrungen mit Teamarbeit prägen lange Zeit die Diskussion bei Müller. „So ähnlich wollten die das dann auch hier machen“ (Int. 6).

### **5.3 Einführung von Gruppenarbeit in der Industrieverwaltung**

Die Zeit drängt, die Projektierung des Großauftrags muß umgehend beginnen. Die Bearbeitung dieses Großauftrags wird gleichzeitig zum ersten Bewährungstest für Gruppenarbeit in der Industrieverwaltung. Die offizielle Version des Beraters lautet so:

„Als Pilotmodell wird ein für das Unternehmen enorm wichtiger Auftrag bestimmt, die Abwicklung soll durch ein Team vollzogen werden. An diesem Pilotfall sollen Gruppenarbeitserfahrungen für die zukünftige Auftragsabwicklung gemacht werden“ (Dok.).

Und die Geschäftsführung formuliert drastischer in einem öffentlichen Aushang zur Situation des Unternehmens:

„Wir machen den Anfang mit einem neuen Auftrag als Pilot- und Schlüsselprojekt. Damit wird dieses in jeder Beziehung eine Überlebensfrage unserer Firma.“ (Dok.)

Der Berater schätzt die Situation inoffiziell anders ein und macht deutlich, daß ihm an einer behutsameren Einführung von Gruppenarbeit gelegen gewesen wäre, aber er dem Drängen der Geschäftsführung habe nachgegeben müssen:

„Der (China-Auftrag, d. V.), für den Anlagenbauer ein sehr großer und sehr wichtiger existentieller Auftrag. Das heißt, wir hatten erst eine Schleife, wo wir klären mußten, was müssen wir denn ad hoc in der Organisation (der Müller GmbH, d. V.) sicherstellen, damit dieser Auftrag bearbeitet werden kann. Das haben wir dann auf Drängen der Geschäftsführung so gemacht, daß wir quasi so etwas wie eine Projektteamstruktur für diesen Auftrag gebildet haben. Mit dem, was dazugehört an Überzeugungsarbeit. Wir haben an einigen Stellen die alte Linienorganisation verlassen. Da haben wir ein bißchen aus der Not eine Tugend gemacht und haben das auch als Pilotfall, Thema Gruppenarbeit deklariert. Und der Auftrag wurde auch tatsächlich erfolgreich abgewickelt, weil man auch alte Bearbeitungsschemata verlassen hatte.“ (Int. 6)

Damit steht das Reorganisationsvorhaben gleich immens unter Druck. Im Eilverfahren wird ein Projektteam eingerichtet, dessen Aufgabe die genaue Auftragsklärung für das Chemiewerk ist. Man erinnere sich, der Auftrag ist unter ungewöhnlichen Umständen zustande gekommen und innerbetrieblich kaum abgestimmt.<sup>70</sup> Bisher verläuft die Auftragsbearbeitung chaotisch: Niemand weiß genau, womit zuerst begonnen werden soll, wer mit welchen Teilarbeiten befaßt ist, was neben den übernommenen Konstruktionszeichnungen noch an Zeichnungsbedarf besteht, wer Kontakt mit dem Kunden hält, wer die Baustelle koordiniert, an welche Firmen und für welche Gewerke Unteraufträge vergeben werden sollen. Den Schilderungen der Vertriebsmitarbeiter ist zu entnehmen, daß sich der Geschäftsführer in dieser Situation nicht weiter um die interne Abwicklung seines Auftrags kümmert – „macht mal“, heißt es. Stattdessen mischt sich der technische Bereichsleiter massiv ein. Aber mit der Abwicklung eines so großen Auftrags ist er nach Ansicht vieler überfordert; sein Metier ist der konstruktive Part dieses Auftrags, die restlichen Projektierungsarbeiten wie die Kalkulation oder die Koordination von Fremdvergaben sind ihm eher fremd. Die Einrichtung des Projektteams China versteht er als Affront, denn es erhält weitreichende Verantwortung und Vollmachten auch an ihm vorbei.

---

<sup>70</sup> Wie zu hören ist, hat sich der Geschäftsführer bei Vertragsabschluß nur eine kurze Rückversicherung geholt. Ein erfahrener Projektierer, den er zu Rate zieht, gibt nach hektischer Durchsicht der Auftragsunterlagen die Auskunft: Ja, das können wir fertigungstechnisch.

„Die Abwicklung (...) erfolgt durch ein Team, das die komplette Abwicklungsaufgabe übernommen hat, dazu alle erforderlichen Rechte besaß und alle Pflichten übernommen hat“ (Dok.), heißt es in einer entsprechenden Arbeitsvereinbarung.

Das Projektteam China, so wird von allen Befragten übereinstimmend konstatiert, wird sehr schnell arbeitsfähig. Daran hat der Berater erheblichen Anteil. Dieses Team wird von ihm ‚gepusht‘. Der Berater nimmt an zahlreichen Besprechungen dieses Teams teil, moderiert den Problemlösungs- und Entscheidungsprozeß. Gleichzeitig gibt er immer wieder auch inhaltliche Anstöße, denn er ist vom Fach, hat vor seiner Beratertätigkeit viele Jahre als Projektleiter im Anlagenbau gearbeitet – „ich habe Zementwerke in der Wüste gesetzt“ (Int. 6). Das Projektteam China genießt Sonderrechte, und die werden von den übrigen Beschäftigten genau beobachtet.<sup>71</sup> Ein Mitarbeiter aus der Fertigung erinnert sich:

„Wenn einer von denen rüberkam und wollte was, dann war das zu machen, egal was du gerade auf der Maschine hattest, das hatte Vorfahrt. Das hat natürlich manch einen geärgert, vor allem die Meister. Mir konnte es ja egal sein.“ (Int. 7)

An die einzelnen Mitarbeiter des Teams werden hohe Anforderungen gestellt. Es wird mit enormem Einsatz gearbeitet, und allmählich bekommt man den Auftrag in den Griff. „Wir haben uns total mit dem Projekt identifiziert. Da hat keiner dem anderen seine Fehler vorgehalten, da wurde nicht rumgemäkelt, sondern man hat sich unterstützt. Und wir haben unseren Teil ja auch gut fertig gekriegt“ (Int. 17), beschreibt eine Mitarbeiterin des Projektteams die Situation. Der Auftrag wird termingerecht fertig, d.h. alle von der Müller GmbH selbst auszuführenden Gewerke erreichen rechtzeitig den Hamburger Hafen, um nach Übersee verschifft zu werden. Die regionalen Zeitungen berichten ausführlich und positiv über diesen, allem Anschein nach, erfolgreich abgeschlossenen Großauftrag. Auch die Geschäftsführung ist hochzufrieden.

„Also dieser (China-Auftrag, d. V.), da sind funktionsfähige Module entwickelt worden. (...) das funktionierte alles genial. Und die Zusammenarbeit zwischen Projektteam, Einkauf, Produktion und Versand, der ja unheimlich viel Arbeitsaufwand hatte, funktionierte reibungslos.“ (Int. 4)

Im Unternehmen ist die Bewältigung dieses Auftrags lange Zeit ein Synonym für die Effizienz und die Produktivitätsvorteile von Gruppenarbeit. Auf dieses Projekt wird verwiesen, wenn später am Gruppenarbeitsvorhaben Kritik aufkommt. Daß dieses Projekt außergewöhnlich protegiert worden ist und außerordentliche Befugnisse und Ressourcen besaß, gerät dabei nicht in den Blick.

---

<sup>71</sup> In einer Aufgabenbeschreibung des Teams heißt es dazu: „Das Pilotteam gibt klare Aufgabenstellungen für die anderen Bereiche vor. Die Ablauforganisation wird schnell und flexibel gehandhabt.“ (Dok.)

Die Konzentration vieler Beschäftigter auf den China-Auftrag, insbesondere im Vertrieb, führt dazu, daß das Stammkundengeschäft systematisch vernachlässigt wird. Stammkundengeschäft bedeutet die Erledigung von Reparatur- und Ersatzteilaufträgen im traditionellen Silobau und bei Förderanlagen für die Futtermittelindustrie. Ein Großteil des Geschäfts stützte sich bis dato auf dieses Stammkundengeschäft, das allerdings erst in der Summe der vielen Kleinaufträge lukrativ wird. Die Altkunden wenden sich an die Müller GmbH, wenn Anlagenteile beschädigt oder ausgefallen sind, die die Müller GmbH vor Jahren und Jahrzehnten geliefert hat. Die Schwierigkeit bei diesen Reparatur- und Ersatzteilgeschäften besteht darin, daß es sich zum einen nur selten um Standardteile handelt und daß zum anderen immer schnell Ersatz her muß. Entsprechend aufwendig ist es, diese kleinen Einzelaufträge abzuarbeiten, wenn ein Großauftrag wie China die Planungs- und Fertigungskapazitäten stark in Anspruch nimmt. Ein Konstrukteur sieht die Sache so:

„Es ist schon vorgekommen, daß wir Kunden gesagt haben: Wenn wir euch das machen sollen, dann dauert das ein paar Wochen, weil, wir arbeiten hier gerade an einem Großauftrag. (...) Nur das Problem dabei war, die brauchten die Zellenradschleusen oder Trogkettenförderer sofort. Die riefen ja immer dann an, wenn was kaputt gegangen war.“ (Int. 18)

Aber Ende 1997 ist das Problem der Altkunden nicht wirklich ein Thema, es wird erst später virulent. Zu dieser Zeit, so ergeben meine Recherchen, gibt es nur ganz vereinzelt Hinweise auf Schwierigkeiten beim Stammkundengeschäft. Eigentlich will man ja weg von diesem „Klein, Klein der letzten Jahre“, wie es der Geschäftsführer in anderem Zusammenhang formuliert. Als dann kurze Zeit später der nächste Großauftrag ins Haus steht (nämlich der Bau von fünf Mühlenwerken für Tunesien mit einem Auftragsvolumen ähnlich dem des Chinaauftrags), redet zunächst niemand mehr von verlorenen Stammkunden.

#### *Verbesserungsworkshops: Zuarbeiten für den Großauftrag*

Neben der Unterstützung des Pilotteams China besteht ein weiterer Schwerpunkt der anfänglichen Beratungsarbeit in der Durchführung von Workshops mit den Beschäftigten „quer durch alle Bereiche“ (Int. 6). Beabsichtigt ist von den Projektpromotoren mit diesen Workshops zweierlei: Zum einen sollen diese Workshops als „Maßnahmen zur Gewährleistung des Großauftrags dienen“ (Int. 4), so sieht es der Geschäftsführer. Hier sollen Problemstellungen aufgegriffen werden, mit denen das Pilotteam China unterstützt und entlastet werden kann. Gedacht ist dabei z.B. an die Entwicklung eines Pflichtenheftes für ein betriebliches Produktions- und Planungssystem (PPS), mit dem zukünftig auch Großaufträge besser verwaltet werden können. Zum anderen erhoffen sich der Berater und der Betriebsrat,



über die Workshops, eine breitere „Beteiligung und Diskussion für den Umstrukturierungsprozeß zu erreichen“ (Int. 3). Die Skepsis ist unter den Mitarbeitern zu diesem Zeitpunkt noch groß. Der Betriebsratsvorsitzende weiß, daß „die Belegschaft extrem empfindlich“ geworden ist. Er will die Workshops nutzen, um alle Mitarbeiter aktiv am Umstrukturierungsvorhaben zu beteiligen. Er und der Berater sehen die Gefahr, daß der Prozeß nicht weitergeht, wenn sich alles nur auf die Arbeit des Pilotteams China konzentriert. Sie wollen mehr Breitenwirkung für ihr Vorhaben erzielen.

Der Berater formuliert Spielregeln und macht folgende Vorschläge zum methodischen Vorgehen dieser Verbesserungsworkshops:

- „Die gesamten Diskussionen im Umstrukturierungsprozeß werden mit Metaplan-Methoden moderiert.
- Als Ergebnis werden die Metaplan-Wandzeitungen als Protokolle und Informationen aufgearbeitet und öffentlich aufgehängt.
- Es gibt keine Geheimdokumente.
- Die Ergebnisse werden prinzipiell für alle Bereiche und die Betroffenen vorgestellt und bewertet.
- Die Workshops sind offen für alle Beschäftigten. Wichtige Meinungsträger werden direkt eingeladen/verpflichtet.
- Der Erarbeitungsprozeß zu Problemlösungen/Organisationsmodell wird unter direkter Beteiligung der Betroffenen durchgeführt. Um einen breiten Konsens und die Qualität der Ergebnisse zu sichern, werden zwischendurch noch Rücksprachen mit anderen Beschäftigten als Kompetenzträger eingebaut.“ (Mat.)

Die Workshops finden bis Ende 1997 statt und erzielen sehr unterschiedliche Ergebnisse. In den Fertigungsbereichen werden die Workshops allem Anschein nach dazu genutzt, um an ganz konkreten Problemstellungen zu arbeiten. Zum Beispiel beginnt man, ein neues Logistik- und Lagersystem für die Produktionshalle zu entwickeln, denn der Großauftrag China führt zusehends zu einer Überbeanspruchung der ohnehin knappen Zwischenlagerplätze in der Montagehalle. Es wird Platz geschafft, indem Frühstücks- und Pausenräume sowie Büros in Container ausgelagert und provisorische Zeltlager eingerichtet werden. So gelingt es, die Gänge frei zu halten und nicht mehr als Lager zu nutzen, wie sonst üblich.

„In der Fertigung haben die Leute gesehen, man kann was machen. Die Verbesserungsvorschläge paßten und waren schnell umzusetzen. Da hat die Geschäftsführung auch nichts gegen gehabt, wenn Container und Zelte angemietet werden mußten, das wurde eingesehen. Das sah zwar ein bißchen wild aus, führte aber zu echten Erleichterungen bei der Arbeit. Es mußte nicht mehr stundenlang rumgeräumt werden, bis man an seine Teile kam.“ (Int. 7), kommentiert ein Schweißer.

Andere Workshops, vor allem im Bereich der Verwaltung, „bleiben eher auf einer allgemeinen Ebene“, wie es der Berater ausdrückt. Damit spricht er vor allem die große Zurückhaltung der Konstrukteure an, sich auf diesen Veränderungsprozesses einzulassen. Man befürchtet Nachteile durch den eigenen technischen Leiter, der mehr und mehr zu einem offenen Gegner der Umstrukturierung wurde. Ein Konstrukteur schildert die Situation so:

„Also wenn wir da mit konkreten Vorschlägen gekommen wären, hätte es nur Schreierei gegeben. Wer hätte denn zu ihm hingehen sollen: Du hör mal, wir haben das so und so vor. Der wär’ doch die Decke hochgegangen.“ (Int. 10)

Es wird in dieser Runde eher skeptisch über den Veränderungsprozeß diskutiert, ohne konkrete Ergebnisse – „das hat natürlich viele auch demotiviert“, räumt der Berater ein.

### *Die Projektsteuerung: Dauerdiskussionen und ein überraschendes Ende*

Um den Umstrukturierungsprozeß zu koordinieren, wird ein Projektsteuerungsteam eingesetzt. Ihm gehören die drei Bereichsleiter (Vertrieb, Technik/Konstruktion, Fertigung), zwei Betriebsräte und der Berater der Beratungsstelle an. Die Geschäftsführung nimmt nicht teil, sondern lässt sich berichten. Von Beginn an ist dieses neue Gremium, so sieht es der Betriebsratsvorsitzende, in „Dauerdiskussionen zwischen einigen Bereichsleitern und dem Betriebsrat über Sinn und Zweck der Umstrukturierung verstrickt“ (Int. 3). In einem vom Berater verfassten Zwischenbericht heißt es hierzu: „Hintergrund sind starkes Misstrauen und die Befürchtung, kalt gestellt zu werden“ (Dok. 3). Es gelingt dem Projektsteuerungsteam nicht, sich auf eine gemeinsame Planung des weiteren Projektverlaufs zu verständigen. Die Impulse, die von diesem Team ausgehen sollen, bleiben gänzlich aus. Kompromisslösungen scheitern, denn einige Teammitglieder lehnen das Gruppenarbeitskonzept grundsätzlich ab. Insbesondere der Bereichsleiter Technik opponiert offensiv und sorgt dafür, daß immer wieder die Grundsatzfrage auf der Tagesordnung erscheint, ob Gruppenarbeit überhaupt ein geeignetes Konzept für das Unternehmen sei. Der Berater versucht, es neutral zu formulieren und „sieht hier einige Suchschleifen, die dazu geführt haben, daß das Team bis November 1997 noch keinen roten Faden gefunden hat“. (Int. 6).

Außerdem sorgt diese Auseinandersetzung nach Ansicht des Betriebsratsvorsitzenden für Unruhe in der Belegschaft. Offensichtlich ist: Die Richtung der Neustrukturierung wird jetzt auch außerhalb und am Steuerungsteam vorbei diskutiert. Der Konflikt in der Projektsteuerung sorgt für reichlichen Gesprächsstoff. Das ist dem Betriebsratsvorsitzenden gar nicht recht – „ich will das im Griff behalten“ (Int. 3).

Tatsächlich sind diese Streitigkeiten so massiv, daß sie zum Ausscheiden des Bereichsleiters Technik führen. Der Bereichsleiter hat die Zusammenarbeit im Projektsteuerungsteam aufgekündigt und die Geschäftsführung vor die Wahl gestellt, entweder das Projekt, „so wie es jetzt läuft“, abubrechen oder das Unternehmen zu verlassen. Jetzt muß die Geschäftsführung, die sich bisher aus dem operativen Projektgeschehen herausgehalten hat, Farbe bekennen. Sie tut es, indem sie deutlich macht, daß die begonnene Umstrukturierung fortgesetzt

wird. Der Bereichsleiter verläßt daraufhin fristlos das Unternehmen, und es gelingt ihm, zwei Kollegen ebenfalls zur Kündigung zu bewegen. Gleichzeitig droht er, Kunden abzuwerben und ein konkurrierendes Vertriebs- und Konstruktionsbüro zu gründen – es bleibt bei dieser Drohung.

Damit, so räumen einige Mitglieder des Projektsteuerungsteams ein, seien zwar Opponenten des Gruppenarbeitsvorhabens, aber eben auch ein erhebliches Maß an relevantem personen- gebundenen Fachwissen verlorengegangen. Im Unternehmen gibt es zu diesem Zeitpunkt niemanden, der über ein ähnlich breites Erfahrungswissen verfügt und eine angemessene fachliche Ausbildung hat wie der ehemalige technische Leiter, der als einziger über ein Maschinenbaustudium verfügt. Der Betriebsratsvorsitzende ist bemüht, diese Befürchtungen auszuräumen und aus dem überstandenen Konflikt eine weitergehende Forderung nach Gruppenarbeit abzuleiten, was dann so klingt: „Nur mit Befehlen geht es eben nicht mehr, ein einzelner kann das gar nicht mehr schaffen“ (Int. 3). Stattdessen sollen zukünftig, so fordert er, die sich entwickelnde Teamstruktur in der Konstruktion diese weggebrochenen Führungs- und Steuerungsfunktionen übernehmen. Offensichtlich fruchtet sein Vorschlag, denn es wird in dieser Situation nicht einmal erwogen, die Stelle des technischen Leiters neu zu besetzen.

Nach diesem Konflikt „rauft sich das Projektsteuerungsteam zusammen“, so sieht es zumindest der Berater und kommt seinem eigentlichen Arbeitsauftrag nach, nämlich konkrete Planungsschritte für den Fortgang des Umstrukturierungsprozesses zu erarbeiten. Nach wie vor offen (zumindest offiziell) ist bis jetzt, in welcher Form und in welchen Bereichen Gruppenarbeit eingeführt werden soll. Auch noch nicht geklärt ist die Frage, welche Aufgaben zukünftig das mittlere Management im Rahmen einer teamförmigen Arbeitsorganisation wahrnehmen soll. Nur soviel scheint klar: spielt es nicht mit, drohen ähnliche Konsequenzen wie im Fall des Konstruktionsleiters.

Anfang Januar 1998 verlangt die Geschäftsführung vom Projektsteuerungsteam dann eine Zwischenbilanz seiner bisherigen Arbeit. Eine heikle Situation, denn noch hat man nicht viel vorzuweisen, die bisherigen Konflikte haben die inhaltliche Arbeit zu kurz kommen lassen; weder Konzepte noch Zeitpläne sind ausgearbeitet. Dies muß nun innerhalb einer Woche nachgeholt werden, um „vor der Geschäftsführung nicht mit leeren Händen dazustehen“ (Int. 3), so der Betriebsratsvorsitzende. Für den Berater stellt sich die Lage so da:

„Es gab eine kippelige Situation, als wir (...) den Übergang schaffen mußten zur echten Grobplanung des neuen Konzeptes, weil sonst hätten wir einen Strich drunter gezogen, wo die Querelen mit dem damals noch vorhandenen Bereichsleiter da waren. Da waren wir sehr stark in die direkte Erfolgsrolle gedrängt, und wir wollten es natürlich auch gerne weitermachen.“ (Int. 6)

Die Präsentation der Zwischenbilanz übernehmen der Berater und der Betriebsratsvorsitzende. Sie sind es, die entschieden die Fortsetzung des Projekts wollen. Unumwunden wird während der Präsentation eingeräumt, daß der Neustrukturierungsprozeß an zentraler Stelle ins Stocken geraten sei. Man thematisiert offen die mangelhafte Koordinations- und Steuerungsfunktion des Projektsteuerungsteams, das zu sehr mit sich selbst beschäftigt gewesen sei und keine Veränderungsimpulse gesetzt habe. Mittlerweile habe sich „das Team aber zu einer Mannschaft entwickelt“, so der Berater. Es gibt von den übrigen Mitgliedern des Steuerungsteams keinen Widerspruch. Hervorgehoben wird dann die außerordentliche Leistung des Pilotteams China, dem es gelungen ist, den Auftrag fristgerecht abzuschließen, daran wolle man anknüpfen. Im Sitzungsprotokoll heißt es dazu:

„Das Steuerungsteam sieht in der Abwicklung des Pilotprojekts China durch Gruppenarbeit einige zu verallgemeinernde Prinzipien:

- Die Aufgabenbereiche waren klar und umfassend definiert, für diese Aufgabenbereiche bestand eine umfassende Eigenverantwortung.
- Elementar für die Funktion des Teams war eine gute Kommunikation, verbunden mit einem guten Kommunikationsmanagement.
- Notwendig war ebenfalls eine hohe Zufriedenheit des einzelnen Mitarbeiters in diesen Strukturen. Ein menschlich guter Zusammenhalt, sprich die funktionierende soziale Gruppe, war die Voraussetzung für die auf Dauer funktions- und entwicklungsfähigen Organisationsstrukturen.
- Auf dieser Basis war es möglich, gute Ideen zu finden und zur schnellen Lösung zu kommen.“ (Mat. 19)

Diese positiven Erfahrungen nutzen Berater und Betriebsrat, um einen weitergehenden Modellvorschlag, jetzt bezogen auf das ganze Unternehmen, zu machen.

„Die Firma muß der flexible Problemlöser werden, d.h. die Organisation der Firma muß veränderungsfähig sein, und die Organisation der Firma muß gleichzeitig eine lernfähige Organisation werden.“ (Mat. 19)

Was das genau heißen kann, ist zu diesem Zeitpunkt auch den Projektpromotoren noch nicht klar. Zu kurz war die Vorbereitungszeit, um ein abgestimmtes Konzept vorlegen zu können, aber sie wollen signalisieren, daß sie weitergehende Pläne haben. Für sie überraschend ergreift der Vertriebsleiter jetzt die Initiative und empfiehlt, einen Vorschlag aufzugreifen, der im Gespräch mit seinen Mitarbeitern entstanden sei. Dieser Vorschlag sieht vor, dem Vertrieb die Verantwortung für die Bearbeitung eines kompletten Auftrags inklusive Vorprojektierung und Projektleitung zu überlassen. Dahinter verbirgt sich, so kann ich herausfinden, zum einen eine versteckte Kritik gegenüber dem Akquise- und Projektierungsverhalten des zuständigen Geschäftsführers, der die Aufträge intern nur unzureichend abstimme, was

massive Schwierigkeit bei der Bearbeitung mit sich bringe. Zum anderen will man im Vertrieb sicherstellen, daß - wie beim Pilotprojekt China - der Vertrieb auch zukünftig die Projektleitung behält und nicht neue Begehrlichkeiten der anderen Bereiche aufkommen. Der Vertrieb erhoffe sich, so drückt es der Vertriebsleiter aus, von dieser Maßnahme eine bessere Koordinationsfunktion, klare Organisationsfunktionen und klare Verantwortungen. Damit erzielt er einen vorläufigen Verhandlungserfolg, denn Betriebsrat und Berater werden von diesem Vorstoß überrascht und räumen ein, dieses Konzept bei den anstehenden Planungen zu berücksichtigen; zumal sich die Geschäftsführung sehr interessiert an diesem Vorschlag zeigt. Eine strittige Auseinandersetzung dieses nicht abgestimmten Vorschlags wollen sie unter allen Umständen vermeiden, um nicht mit einem neuerlichen Streit die Fortführung des Gruppenarbeitsprojekts zu gefährden.

Am Ende der Sitzung gibt die Geschäftsführung das erlösende Signal, daß sie „am Gruppenarbeitsgedanken festhalten“ will. Sie fordert aber, „daß der Umstrukturierungsprozeß schneller und zielgerichteter durchgeführt werden muß“ (Int. 4). Dem Projektsteuerungsteam wird eine Frist gesetzt, nach der bis zum 28. Februar 1998 die Planung für die konkrete Neuorganisation des Vertriebs stehen muß.

Auch der Beratervertrag wird verlängert und der Berater der Beratungsstelle mit der Strukturplanung für alle betrieblichen Funktionsbereiche bis Mitte des Jahres 1998 betraut. Die Strukturplanung zielt jetzt verbindlich auf die Einführung von Gruppenarbeit in allen Unternehmensbereichen unter breiter Beteiligung der Beschäftigten in entsprechenden Planungsgruppen. Damit haben sich der Berater und der Betriebsratsvorsitzende ein enormes Programm vorgenommen, geht es doch um nicht weniger als die komplette Neugestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation des gesamten Unternehmens. Die Geschäftsführung erklärt sich auf Drängen des Betriebsrats in dieser Situation bereit, den Betriebsratsvorsitzenden, zunächst mit der Hälfte seiner Arbeitszeit, zum Projektleiter „Gruppenarbeit“ zu ernennen. Diesen Schritt hin zu einer Doppelfunktion von Betriebsratsvorsitz und Projektleitung haben der Berater und der Betriebsratsvorsitzende intensiv vorbereitet. Sie haben sich die Unterstützung des gesamten Betriebsrats gesichert. Dessen beide Vertreter setzen sich im Projektsteuerungsteam vehement für diese Lösung ein. Der bisherige Beratungsverlauf, so argumentieren sie, habe gezeigt, daß „man einen Kümmerer braucht, der die ganze Sache im Betrieb zusammenhält, und wer ist da besser für geeignet als (der Betriebsratsvorsitzende, d.V.)“ (Int. 9). Zweifellos spielt hier eine Rolle, daß sich der Berater und der Betriebsratsvorsitzende die Dinge nicht aus der Hand nehmen lassen wollen. Sie können sich mit ihrer

Position durchsetzen; weder die Geschäftsführer noch die Abteilungsleiter melden Bedenken an. Jetzt ist der Betriebsratsvorsitzende auch qua Amt zuständig für das Gruppenarbeitsvorhaben.

### *Öffentliche Förderung und neue Berater*

Mitte Dezember 1997 haben der Berater und der Betriebsratsvorsitzende damit begonnen, parallel zum laufenden Beratungsprozeß, Mittel aus dem Sozialfonds der Europäischen Union zu beantragen, die zur Förderung innovativer arbeitspolitische Maßnahmen bereitgehalten werden. Betriebsrat und Berater erhoffen sich von dieser Förderung eine intensivere Qualifizierung und Betreuung der Beschäftigten, auf die in Gruppenarbeitsstrukturen gänzlich neue Anforderungen zukommen werden. Mit dem bisherigen Beratungsbudget, so befürchtet man, werde man nicht allzuweit kommen. Der Berater der Beratungsstelle ist mit der Grobstrukturplanung voll ausgelastet, und eine Kostenübernahme für weitere Beratungs- und Qualifizierungsleistungen kommt für die Geschäftsführung nicht in Frage. Die Aussicht auf Fördergelder ist also hochwillkommen, auch wenn betont wird, daß der Umstrukturierungsprozeß unabhängig davon fortgesetzt werde.

„Wir hätten mit eigener Kraft weitergemacht. Also das ist sozusagen geschmiert und gepudert worden über den Projektantrag noch mal. Wir hätten härter und mit begrenzten Ressourcen den Prozeß weitergemacht. Das war klar, das Unternehmen wollte nicht zurück..“ (Int. 6)

Bei der Antragsformulierung sind der Berater und der Betriebsratsvorsitzende die zentralen Personen. Sie legen in weiten Teilen den Antragstext fest und sondieren die Erfolgsaussichten bei den Programmträgern. Der Berater verfügt - über die Beratungsstelle - über gute Kontakte zu den Förderinstitutionen, und der Betriebsratsvorsitzende nutzt seine gewerkschaftlichen Kontakte, um für das Umstrukturierungsvorhaben bei der Müller GmbH auf Bezirksebene zu werben. Erneut halten sich die Geschäftsführung und die übrigen Mitglieder des Steuerungsteams zurück, sie warten ab und überlassen die Initiative den beiden Projektpromotoren.

Beim Programmträger herrscht noch Unklarheit über die Ausführungsbestimmungen dieses neuen Förderprogramms. Noch gibt es keine Referenzprojekte, und die Modalitäten der Programmabwicklung sind nicht vollständig geklärt. Der Antrag der Müller GmbH zählt zu den ersten. Deutlich wird diese Unsicherheit, als der Antrag mehrfach umgeschrieben werden muß, da die Förderbedingungen neu gewichtet werden. Besonders förderungswürdig, so wird von seiten des Programmträgers nach einigen Wochen signalisiert, seien Umsetzungs-

projekte. D.h. Projekte, in denen neue Arbeitsformen tatsächlich in den Betriebsalltag integriert werden und nicht, wie so oft, bloßen Pilotstatus haben. Diese Phase, so kann von der Müller GmbH nach den Erfahrungen mit dem Chinaprojekt glaubhaft vermittelt werden, habe man bereits hinter sich und sehe sich jetzt in der Lage und prädestiniert, um beteiligungsorientierte Arbeitsstrukturen betriebsweit einzuführen. Die Aussicht, „einen Betrieb beteiligungsorientiert, effizient und arbeitsplatzsichernd aufzustellen“, ist für die Programmträger hoch attraktiv und verbindet sich, so sieht es der Berater, geradezu ideal mit den Programmintentionen. Schnell wird das Projekt zu einem Vorzeigeprojekt. Der Berater sieht die Situation so:

„Das ist für Ratio (Programmtitel, d. V.) ein goldener Antrag. Der ist innovativ. Der setzt Maßstäbe. Ich weiß noch, meine Vorweihnachtszeit habe ich damit verbracht, den Antrag zu schreiben mit dem (Betriebsratsvorsitzenden, d. V.). (...) Das hat natürlich ein Eigenleben. Das ist wie diese Spirale der Ansprüche, die nach oben steigt.“

und weiter heißt es:

„Wir haben das als Umsetzungsprojekt beantragt, nicht als Entwicklungsprojekt. Es war klar, das ist das Grobkonzept, und das Unternehmen will das entwickeln. Punkt. Will das einführen, dazu braucht es Unterstützung. Und das ging dann ja auch.“ (Int. 6)

Aber zunächst gibt es weitere massive Irritationen. Ursprünglich war man davon ausgegangen, daß der Betrieb, der die Beratungsleistung in Anspruch nehmen will, den Förderantrag stellt. Unter dieser Prämisse wird auch die erste Antragsversion formuliert. Als sich dann aber herausstellt, daß nicht die Müller GmbH, sondern nur das jeweilige Beratungsunternehmen Projektnehmer sein kann, gerät die ursprüngliche Planung durcheinander.

„(...) da sind wir die ersten gewesen, die den Antrag gestellt haben und auch wieder mit allem Hin und Her und daß sie an uns überhaupt erst mal getestet haben, was geht überhaupt. Zwischendurch dann alles wieder umgeschmissen haben und gesagt haben, eigentlich kann die Firma keinen Antrag stellen, als wir schon kurz vor dem Start waren, alles wieder zurück. Wir mußten uns ein Beratungsunternehmen suchen, was für uns den Antrag stellt.“ (Int. 3)

Die Beratungsstelle selbst kommt als Antragssteller nicht in Frage, da sie bereits eine staatliche Grundfinanzierung erhält und die Frage einer möglichen Doppelförderung nicht schnell genug geklärt werden kann.

Berater und Betriebsrat lassen in dieser Situation erneut ihre Kontakte spielen, um ein geeignetes zweites Beratungsunternehmen zu finden. Man will nicht irgendein Beratungsunternehmen und schon gar keinen „Rationalisierer“, der wieder alles umschmeiße, so der Betriebsratsvorsitzende. Wichtig ist ihm, ein Beratungsunternehmen auszuwählen, das „zu uns paßt“ (Int. 3). Nachdem die eigenen Präferenzen deutlich gemacht worden sind, lassen

sie sich vom Programmträger, der über einen Pool von kooperierenden Beratungsunternehmen verfügt, einige in Frage kommende Beratungsunternehmen empfehlen. Für den Betriebsrat ist jetzt außerdem wichtig, daß er bei Bedarf schnell, ohne umständliche Anreise der Berater, auf die Beratungsleistung zugreifen kann. Diese Möglichkeit kurzfristiger Abstimmung hat der Betriebsratsvorsitzende in seiner bisherigen Zusammenarbeit mit dem Berater der Beratungsstelle schätzen gelernt, und ihm ist daran gelegen, auch zukünftig eng und ortsnah mit den Beratern zusammenzuarbeiten. Diese Haltung des Betriebsratsvorsitzenden führt mit dazu, daß eine Beratungsfirma, die Projektconsult, den Zuschlag erhält, die ihren Sitz in der nahen Kreisstadt hat, nur wenige Kilometer entfernt. Die Referenzen scheinen zu passen. Unter anderem erfährt man von seiten des Programmträgers, daß dieses Beratungsunternehmen gerade einen mehrjährigen beteiligungsorientierten Organisationsentwicklungsprozeß in einer öffentlichen Weiterbildungseinrichtung mit Erfolg abgeschlossen habe. Ein noch nicht veröffentlichter Projektbericht wird zur Verfügung gestellt, um sich ein Bild von der Beratungsphilosophie und dem Beratungsvorgehen machen zu können. Nach diesen Sondierungsgesprächen mit dem Programmträger wird auch die Geschäftsführung hinzugezogen und über die veränderte Antragssituation in Kenntnis gesetzt. Im Rückblick sieht der Betriebsratsvorsitzende noch ein weiteres Argument für den Beraterwechsel:

„Ich sag mal, das Konzept im Groben stand ja im Prinzip, als (Projektconsult, d. V.) hier rein kam. (Der Berater der Beratungsstelle, d. V.) wär hier auch irgendwo mit seiner Rolle überfordert gewesen, weil, bei ihm war klar, aus welcher Ecke er kommt. Das war vollkommen klar. Das war bei Projektconsult nicht. Also (Berater der Beratungsstelle, d. V.) konntest du klar der Betriebsratsseite zuordnen, und das hätte, irgendwann hätte das Probleme gegeben. Also bei (Projektconsult, d. V.) hatten die (Geschäftsführung, d. V.) wohl am Anfang nicht den Verdacht, daß sie auf Betriebsratsseite steht, nachher doch. Also nicht auf Betriebsrat, aber meiner. Haben sie ja auch nicht unrecht mit gehabt.“ (Int. 3)

Bereits in einem ersten Vorgespräch wird man sich überraschend schnell mit den neuen Beratern einig. Für den Berater der Beratungsstelle ist, das betont er ausdrücklich, nicht wichtig, wo die neuen Prozeßbegleiter bisher gearbeitet haben. Mit der Beratung von Weiterbildungseinrichtungen kann er nicht viel anfangen, „das ist für mich eine andere Welt“ (Int. 6). Wichtiger ist für ihn, wie sie auftreten. Sein Eindruck ist, „die können schon so die Ärmel aufkrempeln, die können das hier machen.“ (Int. 6)

Auch die Berater der Projektconsult erinnern sich gut an die ungewöhnliche Auftragsanbahnung, bei der der Betriebsratsvorsitzende und der Berater der Beratungsstelle den aktiven Part übernommen haben, während der Geschäftsführer der Müller GmbH sehr passiv geblieben sei und bloß einmal nachgefragt habe: „Können Sie so etwas?“ Die neuen Berater sind sich nicht sicher, ob sie für ein solches Projekt die nötigen Kompetenzen mitbringen,



denn sie verfügen über keinerlei Erfahrung mit Umstrukturierungsprozessen in der Industrie.

„Wir hatten bis dahin ja nur soziale und kulturelle Einrichtungen bearbeitet. Ich war auch gar nicht sicher, ob wir den Auftrag kriegen würden, aber er hat sich dann für uns entschieden.“ (Int. 1)

Allerdings, so erfahre ich später, sind die Berater im Vorfeld vom Programmträger ‚gebrieft‘ worden und wissen, in welche Richtung der Umstrukturierungsprozeß zielt, welche Beratungsleistung erwartet wird und daß das Vorhaben sehr gute Aussichten auf öffentliche Förderung hat.<sup>72</sup> Für den Geschäftsführer der Müller GmbH erscheint es in dieser Situation nur folgerichtig, sich auf die vorgeschlagenen Berater der Projektconsult einzulassen. Das Umstrukturierungsvorhaben ist seines Erachtens schon so weit fortgeschritten, daß eine Umkehr nicht mehr in Frage kommt.

„Man muß dann auch konsequent sein, und so ein Projekt weiter durchziehen. Wir hatten da auch keine Wahl mehr. Da gab es immer das Argument, ohne Moderator und Qualifizierung geht es nicht. Die haben mir dann (Herrn Z und Herrn W von der Projektconsult, d.V.) vorgeschlagen, die hätten den Vorteil, weil sitzen hier in der Nähe und haben bereits auch so einen Prozeß begleitet.“ (Int. 4)

Die Geschäftsführung überläßt hier offensichtlich weiteres Terrain dem Betriebsrat und dem Berater der Beratungsstelle bei der Gestaltung des Umstrukturierungsprozesses. Diese Zurückhaltung erklärt sich einer der Geschäftsführer später so:

„Geschäftsführung hat nicht so oft getagt, und die Akzeptanz bei Geschäftsführung war eben sehr geteilt, wahrscheinlich. Auf der einen Seite bißchen laissez faire, was mich angeht, und C (der zweite Geschäftsführer, d. V.) hat gesagt, leck mich am A..., das interessiert mich überhaupt nicht. (...) Also die Leitungskompetenz der Geschäftsführer war zu niedrig an der Stelle.“ (Int. 4)

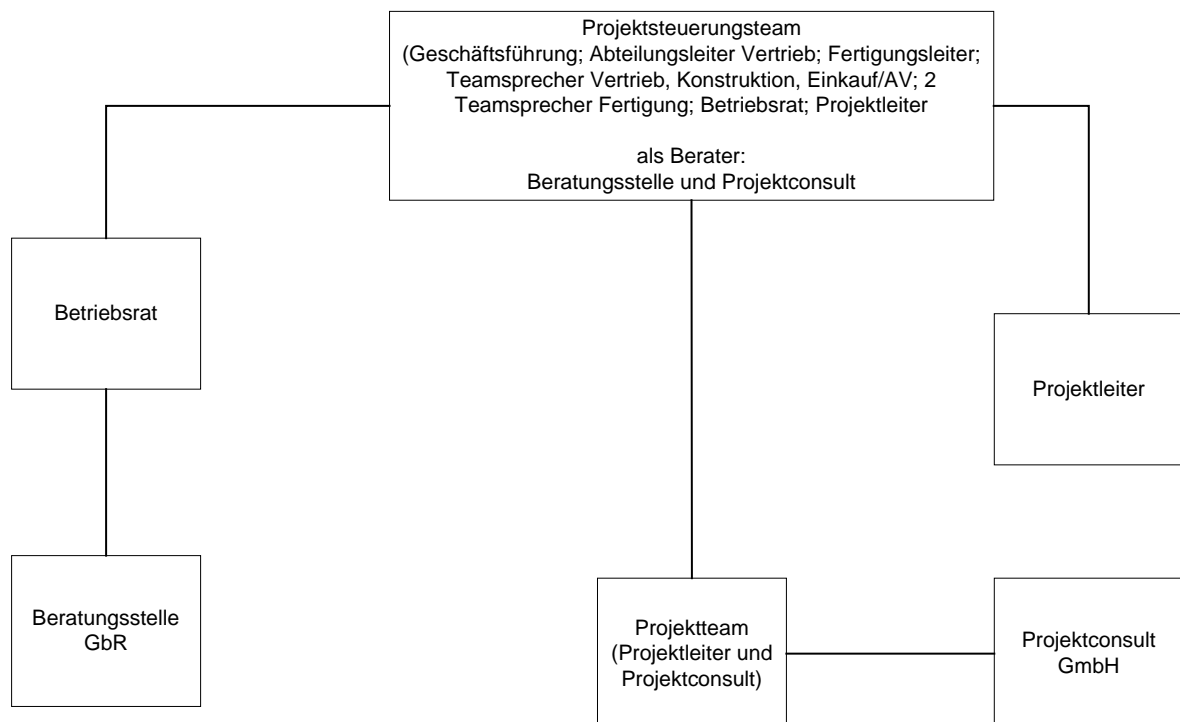
Im Februar wird dann die Projektconsult, wie es offiziell heißt, „für die Qualifizierung und Prozeßbegleitung der noch einzurichtenden Gruppen engagiert“ (Mat. 6). Dies geschieht natürlich im Hinblick auf den erwarteten positiven Bescheid des Förderantrags. Zunächst geht die Geschäftsführung aber bei der Finanzierung der Beratung in Vorleistung. Zu diesem Zeitpunkt ahnt noch niemand, daß sich die Projektbewilligung bis Juli 1998 hinziehen wird.

---

<sup>72</sup> Annehmbar war der Auftrag auch deshalb, weil die Berater der Projektconsult ihrem Selbstverständnis nach als Prozeßbegleiter arbeiten. D. h., hier kommt es weniger auf konkrete fachliche Kompetenz an, die, so die Beratungsphilosophie, im Unternehmen ausreichend vorhanden ist, sondern auf Prozeßkompetenz. „Also wie man so einen Prozeß moderiert, wie Konflikte produktiv ausgetragen werden, wie betriebliche Weiterbildung organisiert wird.“ Auf diesem Gebiet fühlen sie sich sicher, hier verfügen sie über Erfahrung.

Der Beratungsauftrag scheint damit klar und entspricht in weiten Teilen dem von Betriebsrat und Berater verfaßten Förderantrag. Damit ist vorentschieden, was die Berater der Projektconsult zu machen haben. Auf die grundsätzliche Planung der Umstrukturierung, ihre Reichweite und inhaltliche Ausgestaltung sollen und können sie zu diesem Zeitpunkt keinen Einfluß mehr nehmen. Ihre Aufgabe besteht in der operativen Umsetzung des Projektantrags, das heißt vor allem Qualifizierung der Mitarbeiter und Prozeßbegleitung der Teams. Auf diesen Deal lassen sie sich ein. Inhaltliche und konzeptionelle Bedenken an den Projektplänen werden von ihnen zu diesem Zeitpunkt nicht vorgebracht. Ab Juli 1998 stehen für das Projekt Gruppenarbeit folgende steuernde und beratende Instanzen zur Verfügung:

*Abbildung 3: Projektorganisation „Gruppenarbeit“*



### *Die Situation der Meister*

Die Einführung von Gruppenarbeit bei Müller ist verbunden mit der Ausdünnung hierarchischer Ebenen. Für den Fertigungsbereich bedeutet das den Wegfall der bisherigen Meister- und Vorarbeiterpositionen. Deren Aufgaben sollen zukünftig von den Fertigungsteams mit übernommen werden. Was sich so lapidar anhört, bedeutet für die betroffenen Meister und Vorarbeiter einen enormen Verlust an Verantwortung und Status. Die Rolle der Meister ab 1997 bei Müller heftig umstritten. Viele betriebliche Neuerer sehen in der Art und Weise ihrer bisherigen Funktionsausübung eine der Hauptursachen für die „verknöcherten“ Fertigungsstrukturen, demotivierte Mitarbeiter auf Grund unzeitgemäßen Führungsverhaltens – die Vorbehalte sind Legion. Andererseits, darauf weisen die Berater und der Projektleiter bei Müller auch hin, sind die Meister bei der Stabilisierung der Übergangsphasen hin zur Gruppenarbeit unverzichtbar. Sie sollen als betriebliche Experten dazu beitragen, den noch labilen Umstrukturierungsprozeß zu stützen, „weil die Gruppen zu Anfang noch nicht so weit sind, um alles selbst zu machen“ (Int. 3). Eine zentrale Frage für die Projektpromotoren bestand jetzt darin, wie die Meister für den Veränderungsprozeß gewonnen werden können. Ab April 1998 finden dann moderierte Meistergespräche statt. Geführt werden diese Gespräche von den Beratern der Projektconsult. „Die waren für die (Meister, d. V.) noch kein rotes Tuch“, klärt mich der Betriebsratsvorsitzende auf. Ziel dieser Gespräche ist es, über die absehbaren Konsequenzen der Gruppenarbeit für die Meister zu reden. Zunächst versuchen die Prozeßbegleiter, über „notwendige Struktur- und Hierarchieveränderungen“ (Mat. 34) aufzuklären und „Möglichkeiten und Chancen für die jetzt noch als Meister Beschäftigten“ (Int. 2) herauszustellen. Zu diesem Zeitpunkt ist von den Meistern kein offener Widerspruch zum geplanten Gruppenarbeitsvorhaben zu hören. Kein Meister gibt offen zu erkennen, was er von dieser Entwicklung hält, dabei sind ihre Aussichten alles andere als vielversprechend, denn die Berater machen deutlich, daß zukünftig nur noch die fachliche Qualifikation darüber entscheidet, wer welche Aufgaben und Funktionen übernimmt. Und da sehen die Meister, daraus machen die Projektpromotoren intern keinen Hehl, schlecht aus: Eingräumt wird zwar, daß es noch die Meister sind, die durch die Halle rennen, um fehlende Teile ausfindig zu machen, daß sie es sind, die sich darum kümmern, fehlende Arbeitspapiere zu besorgen, und daß sie es auch sind, die sich bei der Arbeitsvorbereitung über anstehende Aufträge informieren. Aber die arbeitsanalytische Bestandsaufnahme des Beraters der Beratungsstelle ergibt, daß die Meister angesichts der akquirierten Großaufträge an „persönliche Grenzen“ (Int. 6) stoßen. Die „Organisation auf Zuruf“ und „Arbeitsabläufe im Kopf“ zu haben (Int. 25) genügen nicht mehr den Anforderungen. Ich konnte beobachten, wie ein

Meister versucht, mittels kleiner handgeschriebener Notizzettel den Überblick zu bewahren. Das war schon eine Neuerung, denn bislang, so erfahre ich von Kollegen, war er bestrebt, Artikel- und Bauteilnummern, Maße und Termine im Kopf zu haben. Für den Berater der Beratungsstelle steht fest:

„Die hatten da ne ganz andere Art wieder, das zu organisieren. Das habe ich auch gar nicht so verstanden, bei allen, was die so machten. Das interessierte mich auch nicht, weil, es gab nicht das Ergebnis. Weil, die Termine wurden nicht eingehalten, die Qualität stimmte nicht und die Leute waren knurrig.“ (Int. 6)

Vor diesem Hintergrund überrascht es dann auch nicht, daß die Meister nicht hinzugezogen werden, als eine Arbeitsgruppe zur „Neuorganisation der Fertigung“ (Mat) eingerichtet wird. Stattdessen werden zwei anerkannte Facharbeiter eingeladen, an dieser Arbeitsgruppe teilzunehmen, zu der auch der Betriebsratsvorsitzende und ein Techniker aus der Konstruktion gehören. „Alles Leute, mit denen der (Betriebsratsvorsitzende, d. V.) gut kann.“ (Int. 9) Bis Mitte Juni 1998 finden dann noch zwei weitere Meistergespräche mit den Beratern der Projektconsult statt, die ähnlich ergebnislos verlaufen wie das erste: Die Meister geben sich ungerührt und diskutieren nur allgemeinere fertigungstechnische Belange, wie etwa die Terminverdichtung in der Fertigung und die, ihrer Einschätzung nach, 300%ige Auslastung der Produktion. Immer scheint es um den Betrieb zu gehen, nie um ihre persönliche Arbeitssituation. Sie lassen sich auf keine von den Prozeßbegleitern vorgeschlagene Diskussion zur Neudefinition ihrer Rolle ein. Für die Prozeßbegleitung ist danach klar:

„Wir haben uns mit den (...) Meistern zusammengesetzt und darum geworben, sich an dem Prozeß zu beteiligen und mitzuhelfen, auch neue Aufgabenbeschreibungen zu entwickeln. Ähm, das war aber eine sehr schwierige Klientel.“ (Int. 1)

In der Rückbetrachtung bewertet ein Meister die Situation wie folgt:

„War schon schwierig damals, lange Zeit haben wir gedacht, daß wird sowieso nichts mit der Gruppenarbeit. Da wird ja vorher immer viel geredet, und dann kommt es hinterher doch oft anders. Und das waren ja nun wirklich nicht die ersten Berater, die hier was anders machen wollten. Also abwarten war erstmal meine Devise.“ (Int. 26)

Zur gleichen Zeit sind die Berater um der Betriebsratsvorsitzende aber bereits dabei, unabhängig von den Meistergesprächen nach einer Meisterlösung zu suchen. In Erwägung gezogen werden Einzelarbeitsplätze für die Meister, Aufhebungsverträge mit Abfindungen oder die Mitarbeit der Meister in den Fertigungsgruppen, dann allerdings wieder als einfaches Teammitglied. Letztlich entschließt man sich für die dritte Variante: Mitarbeit in den Teams

bei gleichen finanziellen Bezügen. Der Berater der Beratungsstelle merkt später selbstkritisch an:

„Damals haben wir das mit dem Holzhammer gelöst. Kann man so ohne Einschränkung sagen. (...) Wer nicht wollte, pong. (...) Es hat den Prozeß gestört. (...) hört sich erst mal für einige alte Rachedgedanken in einem Betrieb gut an, die Meister zurück an die Werkbank. Tatsächlich ist das eine ständige Tretmine.“ (...)„Die Meister haben wir während der Konzeptdiskussionsphase mehr oder weniger im Zaum gehalten. Das hat Projektconsult später mehr abgekriegt.“ (Int. 6)

Die Meister, so zeigt sich, erweisen sich im weiteren Verlauf als massive Gegner des Veränderungsvorhabens. Mit ihrer Zurückhaltung ist es vorbei, als die Meistergespräche abgebrochen werden und klar wird, wie sie künftig eingesetzt werden, nämlich als einfache Facharbeiter in den Teams. Und dieses Problem erweist sich als besonders schwerwiegend für die nachfolgenden Prozeßbegleiter der Projektconsult (siehe auch Kapitel 5.4.2).

### *Krisenmanagement der Berater*

Die Forderung der Geschäftsführung, die Umstrukturierung schnell voranzutreiben, setzt auch die neuen Berater im Frühjahr 1998 unter Zugzwang. Auf Bitten des Projektleiters und des Beraters der Beratungsstelle lassen sich die Berater der Projektconsult auf ein arbeitsteiliges Vorgehen ein, das sie in eine problematische Position bringt. Während die Beratungsstelle mit der Planung der Umstrukturierung für das gesamte Unternehmen fortfährt, beginnen die Berater der Projektconsult parallel dazu mit ersten „unterstützenden Maßnahmen in den Verwaltungsbereichen“ (Int. 1). Die neuen Berater müssen sehr schnell unter Beweis stellen, daß sie in der Lage sind, die vielfältigen Problemstellungen in den provisorischen Arbeitsteams der Verwaltung, die sie auf massive Abstimmungs- und Koordinationsschwierigkeiten zurückführen, bearbeiten zu können. Ihrem Selbstverständnis als Prozeßbegleiter entspricht dieses forcierte Vorgehen nur bedingt, darüber machen sie sich keine Illusionen – „eigentlich hätten wir da entschleunigen müssen. Ich sag mal behutsamer rangehen“ (Int. 1). Dennoch lassen sie sich auf die „geforderte Hilfestellung ein“. Dies geschieht nicht selbstlos, denn auch für sie steht einiges auf dem Spiel. Sie wollen im Geschäft bleiben, es handelt sich um ihren ersten großen Industrieauftrag.

Als Berater geraten sie in eine Situation, so sehen sie es, in der sie den Verlust von Führungskompetenz bei der Müller GmbH kompensieren müssen. Aber was können sie tun bzw. was wird von ihnen erwartet? Die Arbeitssituation in den Dienstleistungsbereichen hat sich gegenüber der sehr hektischen Weihnachtszeit kaum verändert: Nach wie vor bestimmen die Restarbeiten für den China-Auftrag das Geschehen. Die Dokumentation für das

Chemiewerk muß komplettiert werden, letzte Zukaufteile stehen noch aus, die Rechnungslegung läuft an, und die Baustelle in China muß koordiniert werden. Die Berater übernehmen in dieser Situation die Moderation der Arbeitsbesprechungen des China-Projektteams. Vor allem mit Metaplan-Methoden (Visualisierung, Kartenabfrage, Entscheidungsfindung mit Punktsystemen) und Einzelgesprächen versuchen sie, die Abstimmung von Arbeitsabläufen zu verbessern und aufkommende Konflikte zu kanalisieren. Außerdem geht es immer wieder um die Herbeiführung von Entscheidungen: „Es gab doch keinen, der uns gesagt hat, wie es gemacht werden soll. Und anfangs war es eine große Hilfe, mit den Leuten von Projektconsult zu arbeiten. Wir hatten viel mehr Struktur in unseren Diskussionen, nicht mehr so ein Durcheinander“, so eine Projektmitarbeiterin .

Die Berater sehen das ähnlich:

„Inhaltlich hatten wir gar keine Ahnung, aber wir mußten da einfach was tun, die waren total am Schlingern. Da gab es keinen Chef mehr, der die Dinge in die Hand genommen hat. Der junge Vertriebsleiter hatte von Projektierung überhaupt keine Ahnung, die Geschäftsführung war weggetaucht.“ (Int. 2)

Fragen, die sonst auf der Tagesordnung der Prozeßbegleitung ganz oben stehen wie Teamentwicklung oder Rollenklärung spielen für die Berater fast keine Rolle. Sie nehmen die Überlastung der Mitarbeiter wahr und bieten ihre Vermittlungskompetenz an.

„Wir haben gemerkt, die waren nicht offen für solche Sachen wie Rollenfindung usw.. Denen stand die Arbeit bis zu Hals, die wollten was anderes von uns. Vor allem die Gesprächsleitung in den Teamsitzungen und Vermittlung bei Streitereien. Da konnten wir denen helfen.“ (Int. 1)

Neben der Betreuung des China-Teams kümmern sich die Berater noch um drei weitere provisorische Teams, die die Geschäftsführung ad hoc und ohne Absprache mit den Projektpromotoren für die drei Hauptauftragsbereiche des Unternehmens eingerichtet hat, um die „weggebrochenen Führungsstrukturen auszugleichen“, wie es heißt. Diese provisorischen Gruppen werden quasi über Nacht verantwortlich (gemacht) für die Abwicklung der bisher kaum bearbeiteten Anfragen und Aufträge aus dem Stammgeschäft für Silos und Kraftfutteranlagen, ohne daß zunächst geklärt ist, wer für welchen Arbeiten verantwortlich ist bzw. mit welchen Arbeiten begonnen werden soll. Für den Geschäftsführer geht es in dieser Situation auch darum, den seines Erachtens viel zu schwerfälligen Verwaltungsapparat des Unternehmens möglichst schnell „umzubauen“. Für ihn besteht kein Zweifel, daß 75 – 80 Prozent der für einen Auftrag zur Verfügung stehenden Zeit „hier im Backsteinbau liegen bleiben“. Und das will er ändern.

„Also, da seh, also der Schwerpunkt ist ist für mich eindeutig aufknacken der Verwaltungsgeschichte.(...) Also wenn du diese superverkrustete Bürostruktur aufknacken willst, dann nur, wenn es auch ans Eingefleischte geht.“ (Int. 4)

Für die Prozeßbegleiter bedeutet das in der damaligen Situation vor allem Krisenmanagement, um „so schnell als möglich Arbeitsfähigkeit herzustellen“. Die einzelnen provisorischen Arbeitsgruppen müssen übergangslos dispositive und administrative Aufgaben übernehmen, auf die sie nur unzureichend vorbereitet sind. Beispielsweise ist das Verhandeln mit Kunden und die verantwortliche Kalkulation von Aufträgen für die meisten völliges Neuland. Die Prozeßbegleiter setzen viel daran, den durch diese frühe Überlastungssituation stark gefährdeten Veränderungsprozeß zu stabilisieren. Sie gehen pragmatisch vor, nehmen immer nur „die jeweilige Tagesproblematik“ in den Blick. Die Konventionalstrafen, die bei nicht termingemäßer Lieferung fällig werden, sind für das Unternehmen existenzbedrohend. „Der Auftrag muß fertig werden“ (Int. 4) wird zum oft gehörten Leitsatz.

Angesichts des erheblichen Zeitdrucks und der andauernden Überforderungssituation ist an einen behutsamen Umstrukturierungsprozeß kaum noch zu denken. Der offensichtliche Leistungs- und Termindruck läßt es nach Ansicht der Berater nur sehr eingeschränkt zu, die aufkommenden gruppeninternen Spannungen und Konflikte angemessen zu bearbeiten. Ein Teamentwicklungsprozeß findet, trotz mehrmaliger Anläufe, während der gesamten Projektlaufzeit nicht statt. Der Hauptberater der Projektconsult zieht für sich nachträglich folgendes Resümee:

„Der Kontrakt war unglücklich. Wir sind quasi auf einen fahrenden Zug aufgesprungen. Was ich von Anfang an als ganz nachteilig für uns empfunden habe war, daß wir überhaupt keinen Zielfindungsprozeß machen konnten. Das war alles da. Wir kamen als Feuerwehr. Wir sind aus dieser Rolle als Feuerwehr auch nicht mehr rausgekommen. Das war eine ganz schwierige Situation.“ (Int. 1)

Während des laufenden Projekts ist dieses Problem aber zu keinem Zeitpunkt so deutlich thematisiert worden. Daß den Beratern aber nicht ganz wohl in dieser Situation ist, machen zwei frühe Versuche deutlich, aus ihrer „Rolle als Feuerwehr für Krisenfälle“ (Int. 2) auszubrechen und sich stärker auf die eigentlichen, mit dem Auftraggeber vereinbarten Prozeßbegleiter- und Qualifiziereraufgaben zu besinnen. Ein Zeitmanagementseminar und eine Gruppensprecherschulung werden angeboten. Beide Trainings finden aber nicht statt, wegen Arbeitsüberlastung der Mitarbeiter bei Müller, heißt es.

Im Frühjahr 1998 hegen die Berater aber noch die Hoffnung, in absehbarer Zeit wieder professionell arbeiten zu können. Ihre Vereinnahmung durch das Tagesgeschäft, das versichert ihnen der Projektleiter, sei nur vorübergehend. Und die Berater „waren sicher, danach wieder in ruhigeres Fahrwasser zu kommen, wo stärker konzeptionell gearbeitet werden kann“. Die Berater der Projektconsult, das zeigt sich in internen Diskussionen, sind aber auch selbst unschlüssig, wie sie weiter vorgehen sollen, denn die bislang praktizierte Form des Quasi-Projektmanagements hat zumindest für einen von ihnen auch seinen Reiz:

„Das Bild von Beratern, was wir gefahren haben und was P. so vorschwebte, war natürlich sehr stark an dem von Hamburg (früheres mehrjähriges Beratungsprojekt in einer Weiterbildungseinrichtung, d. V.) orientiert; Praxis abarbeiten, an fachlichen Fragen arbeiten, ohne den ganzen emotionalen und sozialen Bereich mit abdecken zu wollen.“ (Int. 1)

Daß die Prozeßbegleiter als Co-Manager vereinnahmt werden, führt der Projektleiter vor allem auf das Verhalten des kaufmännischen Geschäftsführers zurück.

„Das hat die Geschäftsführung natürlich von Anfang an versucht. Mit (dem Berater der Beratungsstelle, d. V.) haben sie auch versucht, ihn in diese Rolle Co-Management reinzuziehen, und das haben sie, gleich als Projektconsult anfang, mit denen genauso versucht.“ (Int. 3)

Daß er selbst massiv Einfluß auf die Berater nimmt, sieht er hier nicht. Dieser Einfluß wird aber an anderer Stelle registriert, wie sich im Gespräch mit dem Geschäftsführer zeigt, der den Beratern eine zu große Nähe zum Betriebsrat vorhält. Es ist offensichtlich, daß die Berater von Projektconsult und die bisherigen Gruppenarbeitspromotoren bei Müller (also der Betriebsratsvorsitzende und der Berater der Beratungsstelle) erstaunlich schnell zusammen finden. „Wir haben uns das schwieriger vorgestellt, zwei Beratungssysteme für einen Prozeß, aber das ging wirklich reibungslos, das paßte“, bewertet ein Berater. Die Berater der Projektconsult sind jetzt fast täglich im Unternehmen. Ihre Anlaufstelle ist das Büro des Betriebsratsvorsitzenden, mit ihm stehen sie in ständigem engen Kontakt und sprechen sich über ihr Vorgehen ab. Er ist es auch, der sie über die Entwicklungen im Unternehmen auf dem laufenden hält. „Über (den Projektleiter, d. V.) kriegten wir mit, was los war, wo wieder was schief lief.“ (Int. 1) Ein fortwährendes Problem ist dabei die Nichteinhaltung von Arbeitsabsprachen. Offensichtlich ein Problem fehlender Führung, denn niemand ist da, der die Einhaltung dieser Absprachen in den provisorischen Arbeitsteams fordert. Sehr bald entschließen sie sich die Prozeßbegleiter, die einzelnen Besprechungen detailliert zu protokollieren. „Ohne schriftliches Festhalten geht es nicht, da ging uns anfangs zuviel verloren“. Das Protokollieren hat dabei eine Doppelfunktion: Zum einen geht es darum, „hier mehr



Verbindlichkeit reinzubringen“, so der Projektleiter, und zum anderen ist ihm wichtig, daß keine Geheim- und Nebenabsprachen getroffen werden. Der ganze Umstrukturierungsprozeß soll so transparent wie möglich ablaufen. Er legt einen Protokollordner an und sorgt selbst für die Verteilung der Protokolle, außerdem bleibt er so selbst im Bilde. Ob sich Arbeitsabsprachen allerdings über ein umfangreiches Protokollwesen einfordern lassen, bleibt eine vage Hoffnung. Aber andere Mittel sehen die Berater zu dieser Zeit nicht. Sie setzen auf die sich entwickelnde Eigenverantwortung und Selbstorganisation der Mitarbeiter, „auf einen sich selbst steuernden Prozeß“.

### *Planung im Akkord – eine Industrieverwaltung wird modern*

Im Mai 1998 hat der Berater der Beratungsstelle in nicht einmal drei Monaten die sogenannte Grobstrukturplanung für die Verwaltungsbereiche (Vertrieb, Konstruktion, Einkauf/Arbeitsvorbereitung) abgeschlossen. Es hat entsprechende Planungsgruppen gegeben, woran jeweils zwei bis drei „anerkannte Kollegen aus den Fachabteilungen“ und der Berater nebst Betriebsratsvorsitzendem beteiligt waren. Die Aufgabenstellung der Planungsgruppen ist immer die gleiche:

„Die Arbeitsgruppe soll den Entwurf eines neuen Organisationsmodells für den Bereich Konstruktion, Vertrieb, Einkauf erarbeiten, um daran die Diskussion über die Neustrukturierung zwischen den betroffenen Beschäftigten, der Geschäftsführung und dem Steuerungsteam zu ermöglichen.“ (Mat. 45)

In jeweils drei bis vier mehrstündigen Besprechungen werden die „Geschäftsprozesse analysiert, die Schnittstellen festgelegt, die Anforderungen an Kooperation und Kommunikation formuliert und ein Organisationsmodell für den Bereich erarbeitet“ (Mat. 45). Für alle Überlegungen gibt es eine sogenannte „Rahmenvorgabe der Geschäftsführung“, auf die sich der Berater bei den Planungen immer wieder beruft: In Frage kommt nur eine „selbststeuernde Gruppenorganisation“, und „Flexibilität muß gewährleistet sein“.

Die Arbeitsergebnisse der Planungsgruppen werden den jeweiligen Abteilungen vorgestellt und anschließend der Geschäftsführung zur Entscheidung vorgelegt. In keinem Fall wird gravierende Kritik laut. Die Organisationsmodelle werden nahezu unverändert verabschiedet. „Machen, machen, machen“ ist die Devise des Geschäftsführers, und die betroffenen Kollegen verhalten sich abwartend positiv: „Auf dem Papier sah das gut aus“.

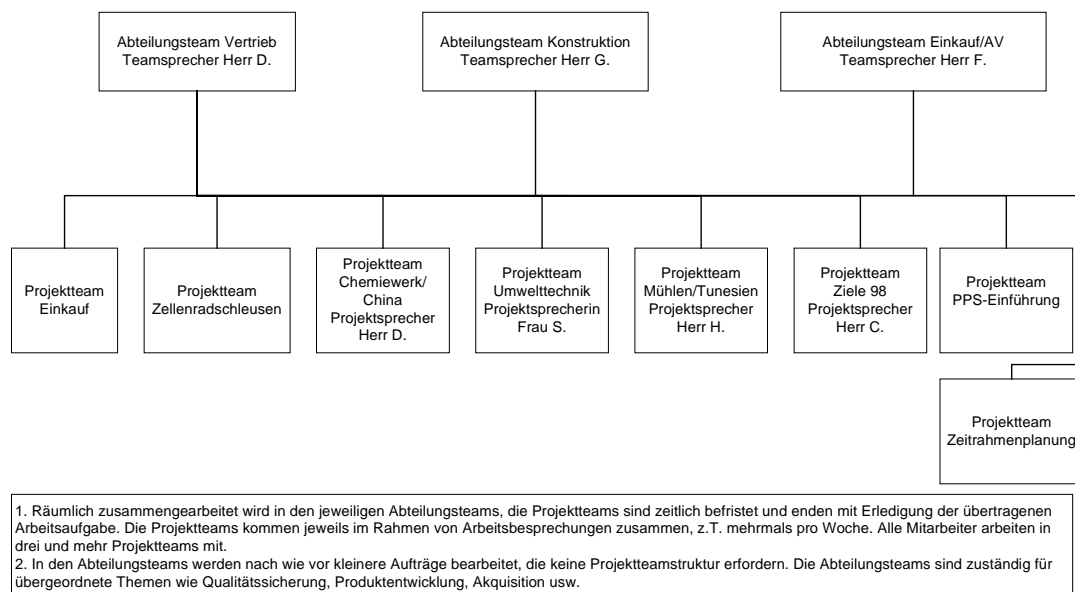
Und um ganz sicher zu gehen, daß das Vorhaben auch funktioniert, gibt man sich für die Zusammenarbeit neue Verhaltensregeln. Das liest sich dann so:

„Generelle Anforderungen:

- Gegenseitige Gesprächsbereitschaft muß vorhanden sein.
- Die Bereitschaft zur Zusammenarbeit (Pflicht) muß gegeben sein.
- Mit dem gegenseitigen Wissen darf nicht hinter dem Berg gehalten werden.
- Regel: Keiner darf bei Problemen wegtauchen.
- Kooperation und Kommunikation stellen einen Entwicklungsprozeß dar, es geht um Lernen, Helfen und Umsetzen.
- Entscheidungen an Schnittstellen müssen im Konsens getroffen werden.
- An den Schnittstellen muß es akzeptierte Verhaltensregeln geben: zuhören, ausreden lassen und unterschiedliche Qualifikationen und Voraussetzungen akzeptieren, also: in der Summe den anderen ernst nehmen.“ (Mat. 45)

Im August 1998 wird die Verwaltung des Unternehmens komplett auf die neue teamförmige Arbeitsorganisation umgestellt. Die provisorischen Arbeitsteams zu Hauptauftragsgebieten werden zum Teil als Projektteams weitergeführt, die Abteilungen werden zu Abteilungsteams zusammengefaßt.

Abbildung 4: Organisation der Verwaltung 09/98



Die neuen Teamstrukturen in den kaufmännischen und technischen Bereichen der Müller GmbH orientieren sich an den im Vorfeld gemachten Pilotteamerfahrungen: D.h., die neuen Projektteams sind bereichsübergreifend zusammengesetzt. In einem Projektteam sind alle Funktionsbereiche vertreten, die bei einem Auftrag von Belang sind. Die Projektteams, so sehen es die Planer vor, haben die „Verantwortung und die Kompetenz für die komplette Abwicklung der übertragenen Aufgaben“. Diese Teams sind zeitlich befristet und arbeiten nur solange zusammen, bis das jeweilige Projekt abgeschlossen ist. Projektteams können für

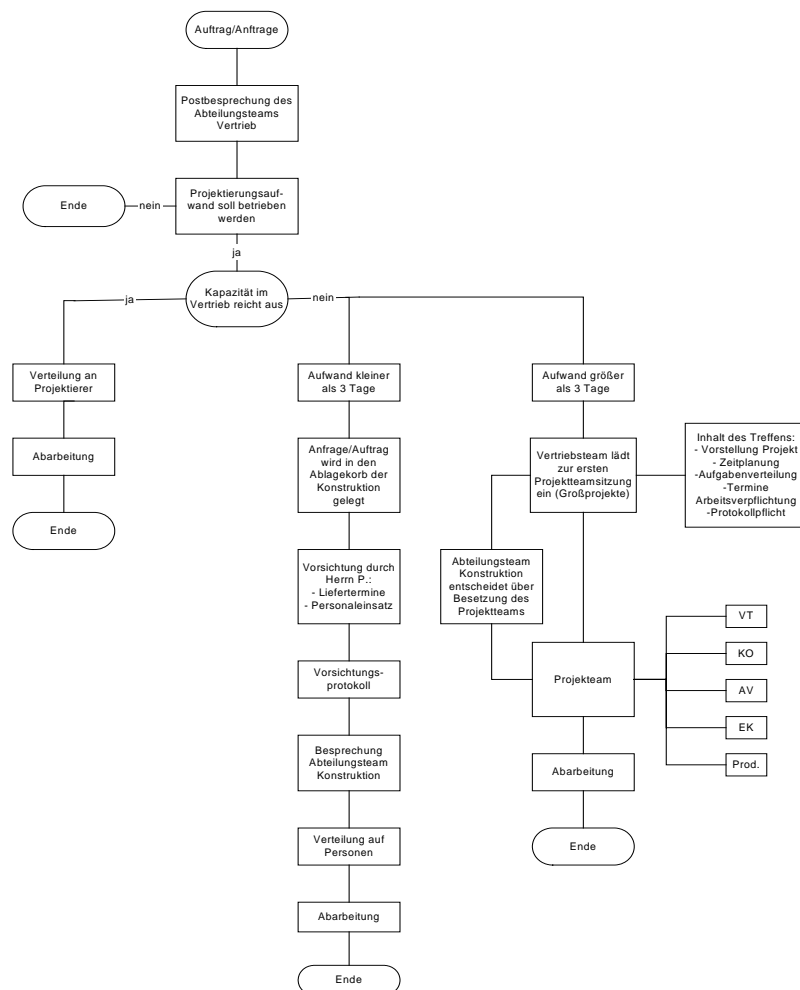
jede Aufgabe eingerichtet werden, z. B. für weitere Großaufträge, für die Markteinführung neuer Produkte oder für die gezielte Lösung organisatorischer Probleme wie etwa die Einführung eines PPS-Systems. Die Projektteams haben einen gewählten Sprecher, der Koordinierungsaufgaben wahrnehmen soll und explizit keine Leitungsfunktion hat. Mit dieser auftragsorientierten Ausrichtung der Projektteams zielen die Planer bei der Müller GmbH vor allem auf eine „Verbesserung der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit bei komplexen und umfangreichen Aufgabenstellungen, die ja bislang problematisch war“ (Int. 3).

„Gestützt und strukturell abgesichert wird diese sehr flexible Form der Arbeitsorganisation durch eine zweite Teamstruktur – die Abteilungsteams“, erklärt der Berater der Beratungsstelle. Die Abteilungsteams werden entlang der gesamten Prozeßkette gebildet und entsprechen den ehemaligen Abteilungen (Vertrieb, Konstruktion, Einkauf, Arbeitsvorbereitung). In den Abteilungsteams wird über die Arbeitsverteilung und –organisation entschieden. So etwa darüber, welche Teammitglieder in den jeweiligen Projektteams mitarbeiten oder wie die Alltagsarbeit, neben den Projekten, erledigt wird. Über die gewählten Gruppensprecher nehmen die Abteilungsteams an der Projektsteuerung teil. Zusammengefaßt, so sehen es die Berater, bilden die Abteilungsteams „den dauerhaften organisatorischen Kern des Unternehmens“. Diese Planungen sehen in der Verwaltung keine hierarchische Leitungsfunktion mehr vor. Für eine Übergangszeit soll die Geschäftsführung die anfallenden operativen Führungsaufgaben übernehmen, mittelfristig sollen diese von den Teams selbst wahrgenommen werden. In dieser Konzeption spielt der neue Vertriebsleiter keine Rolle mehr. Was aus ihm werden soll, ist zu diesem Zeitpunkt unklar. Um diesen weitreichenden Schritt zu begründen, haben die Projektpromotoren zwei Argumente parat: Zum einen ist das Konzept eine Reaktion auf den eingangs beschriebenen Wegfall von Führungs-Know-How (wie im Falle des technischen Leiters); in eine solche personenbezogene Abhängigkeit wolle man sich nicht noch einmal begeben, heißt es. Zum anderen gilt es, Gruppenarbeit konsequent beteiligungsorientiert anzulegen und „Eigenverantwortung und Selbstorganisation der Mitarbeiter größeren Raum zu geben, da ist für Führung im klassischen Sinn kein Raum mehr“. Die koordinierenden und steuernden Belange in der Verwaltung sind jetzt zu einem wesentlichen Teil Aufgabe des Vertriebsteams. In der entsprechenden Aufgabenbeschreibung heißt es:

„Im Vertriebsteam wird über die Arbeitsverteilung und -organisation entschieden – so etwa darüber, welche Teammitglieder in den jeweiligen auftragsbezogenen Projektteams mitarbeiten und wie akquirierte Aufträge abgearbeitet werden.“ (Dok. 4)

In „langwierigen und mühsamen Diskussionen“ (Int.5) sind in den Planungsgruppen regelrechte Entscheidungsprogramme entwickelt worden, die Auskunft darüber geben, wie in typischen Entscheidungssituationen verfahren werden soll.

Abbildung 5: Beispiel für ein Projektierungsverfahren im Vertrieb



Grundvoraussetzung für die Umsetzung dieser Verfahrensschritte ist eine enge Kooperation und transparente Abstimmung der einzelnen Mitarbeiter untereinander. Die Projektpromotoren werden nicht müde, dies zu betonen und auch einzufordern.

„Uns war durchaus bewußt, daß das nicht einfach sein würde gerade im Vertrieb. Die Menschen dort waren sehr unterschiedlich, und es gab vorher eine klare Arbeitsteilung zwischen denen, die die Aufträge reinholen und denjenigen, die sie im Innendienst bearbeiten.(...) Und es gehörte irgendwie nicht dazu, daß alle informiert waren über das, was lief, das galt wohl nur für die alten erfahrenen Hasen, und an die mußten wir ran.“ (Int.7)

Eingefordert wird diese Informations- und Kooperationspflicht nach wie vor durch die Veröffentlichung von im Team getroffenen Arbeitsvereinbarungen. Diese Arbeitsvereinbarungen, in denen klar geregelt ist, wer was mit wem bis wann zu erledigen hat, werden gut sichtbar auf großen Wandtapeten im zentralen Flur aufgehängt bzw. liegen im Projektraum für jedermann einsehbar aus. Manches Mal, so zeigt sich, ist es der Projektleiter, der nachträglich die Teamvereinbarungen deutlich sichtbar platziert und so versucht, für Verbindlichkeit der Absprachen zu sorgen. Im ersten halben Jahr werden die Besprechungen des Abteilungsteams Vertrieb von den Beratern regelmäßig moderiert. Danach soll das Team „in die Selbständigkeit entlassen werden und wir als Berater nur noch bei besonderen Problemlagen hinzugezogen werden.“ (Int. 3)

Dieses auf weitgehende Eigenverantwortung und Selbstorganisation setzende Organisationsmodell kommt auch beim Projektgeber gut an, denn noch immer ist der Projektantrag vom Ministerium nicht positiv entschieden. Die jetzt eingereichte überarbeitete Version des Antrags greift bereits die Ergebnisse der Grobstrukturplanung auf. Konzeptionell ist damit umfassend nachgelegt und der ursprüngliche Plan ausgeweitet worden – „war dann auch eine Spirale der Ansprüche“. Die Projektpromotoren sind sich sicher: Das hat noch keiner versucht, einen Betrieb komplett auf Gruppenarbeit umzustellen. Im Ministerium hält man das Vorhaben für hochinnovativ, wie die Berater aus sicherer Quelle wissen.

Alle planerischen Vorarbeiten sind zu diesem Zeitpunkt abgeschlossen, und die Beteiligten warten darauf, daß die Projektförderung anläuft, bis dahin sollen aber noch fast drei Monate vergehen. Dies ist deshalb problematisch, weil die Förderrichtlinien des Landes ausdrücklich untersagen, mit dem Projekt zu beginnen, bevor die definitive Zusage erteilt worden ist. „Alles stand Gewehr bei Fuß und wollte lieber heute als morgen anfangen. Und dann zog es sich Monat für Monat bis Mitte 98 hin, wo wir dann das Okay hatten. Aber alle Konzepte, alles stand.(...) Wir mußten das ja immer am Laufen halten.“

Es wird einfach weitergemacht; provisorisch wie gehabt. Die Mitarbeiter beginnen im Verwaltungsbereich in den neuen Strukturen zu arbeiten. Und die Prozeßbegleiter der Projektconsult fahren, wie gehabt, fort, die Mitarbeiter bei ihrer täglichen Arbeit in den Abteilungs- und Projektteams zu unterstützen. Eine Durchsicht der Teamprotokolle zeigt, daß die Begleiter regelmäßig zwei bis drei Arbeitsbesprechungen pro Tag moderieren. Rückblickend bewertet der Hauptberater der Projektconsult die Situation so:

„Ich denke, daß W (sein Beraterkollege) viel widerständiger war als ich. Ich weiß, daß wir da ganz häufig drüber diskutiert haben, ob wir uns an bestimmten Stellen instrumentalisieren lassen können, ob wir bestimmte Funktionen statt der Geschäftsführung übernehmen können. Ich weiß, daß ich dann an der Stelle immer so das Helfersyndrom hatte. Ich hab gesagt, die schaffen das sowieso nicht. Die machen das nicht, also machen wir das.“(Int. 1)

### **5.3.1 Die Vertriebsabteilung unter Modernisierungsdruck**

Anfang September 1998 spitzt sich die Arbeitssituation im Vertrieb zu. Ein Großteil der Mitarbeiter ist nach nur wenigen Monaten mit der neuen Arbeitsorganisation nicht mehr einverstanden. Beklagt wird vor allem die gestiegene Arbeitsbelastung durch die gleichzeitige Mitgliedschaft in mehreren Projektteams, die für den einzelnen einen enormen zusätzlichen Abstimmungsaufwand erfordere. Hinter vorgehaltener Hand ist den Unternehmensberatern schon seit einigen Wochen davon bekannt, aber alle Versuche, dieses Thema offen in den Teamsitzungen anzusprechen, sind erfolglos geblieben.

„Die haben einfach nicht reagiert, formell zugestimmt und Aufgaben übernommen, aber intern was anderes gemacht und keiner hat widersprochen. (...) Wir sind da wochenlang nicht weitergekommen.“ (Int. 1)

Für die Berater überraschend kommt dann doch ein Vorstoß aus dem Vertrieb, um das praktizierte Teammodell öffentlich, d.h. im Beisein der Berater zu kritisieren. Diese Kritik entzündet sich an folgender scheinbar harmlos klingenden Frage:

„Wie wollen wir in Zukunft den Umgang mit unseren Kunden bewältigen, und wie soll der Vertrieb gleichzeitig dazu kommen, wieder Verkaufstätigkeiten aufzunehmen?“ (Mat. 14)

Der Fragesteller, ein berufserfahrener Projektierer, schildert in eindringlichen Worten seine persönliche Arbeitssituation, die es ihm unmöglich mache, sich neben den hausinternen Projektarbeiten noch um den Verkauf und die Kundenbetreuung zu kümmern. Viele Vertriebsmitarbeiter stimmen ihm zu, bestätigen seine Ansicht und fordern unisono geeignete Maßnahmen, „um wieder arbeitsfähig zu werden“. Angesichts des massiven Unmuts über das gerade eingeführte Teamkonzept wissen sich die Berater keinen anderen Rat, als mit dem Vertriebsteam einen Arbeitsauftrag zu vereinbaren, der vorsieht, „gemeinsam nach Lösungsansätzen zu suchen, die die Verkaufskomponente im Vertrieb stärken sollen“. Ausdrücklich, darauf bestehen die Vertriebsmitarbeiter, soll dabei auch eine Neuorganisation der Aufgabenverteilung im Vertrieb in Erwägung gezogen werden. Klassisch ist dann die von den Beratern vorgeschlagene Vorgehensweise zur Lösung dieses Problems: Eine detail-

lierte Mängelliste soll vom Vertrieb erstellt werden, Strategien zum Abstellen dieser Mängel sollen ausgearbeitet und klare Arbeitsvereinbarungen sollen getroffen werden. Dies will der Vertrieb zunächst selbstorganisiert und eigenverantwortlich leisten.

Obwohl die Neuorganisation des Vertriebs als ausgesprochen dringlich dargestellt wird, vergeht ein ganzer Monat, bevor man auf dieses Thema zurückkommt. Der Problemfokus verschiebt sich vorübergehend als deutlich wird, daß es für die Kalkulation von Aufträgen, für die jetzt allein das Vertriebsteam zuständig ist, keine „belastbaren Kennzahlen“ gibt. Trotzdem fordert der kaufmännische Geschäftsführer vom Vertrieb die Einhaltung von Deckungsbeiträgen bei den einzelnen Aufträgen, ohne daß genau bekannt ist, wie diese Deckungsbeiträge zustandekommen. Was darunter zu verstehen ist, bleibt für die meisten betrieblichen Akteure, aber auch für die Berater nebulös. Klar erscheint nur soviel: Gemeint ist ein Verrechnungsschlüssel, anhand dessen sich feststellen lässt, welchen Beitrag einzelne betriebliche Leistungen zur Deckung der laufenden Kosten beisteuern. Dieses neue Kostenrechnungsverfahren wird zum dauernden Konfliktherd, denn bisher erfolgreiche Aufträge schreiben „auf einmal rote Zahlen, und für uns war kaum nachzuvollziehen, wie das Ergebnis zustandegekommen ist. So kann man Aufträge natürlich auch leicht kaputtrechnen, die Gefahr haben wir gesehen“ (Int. 17), teilt mir eine Vertriebsmitarbeiterin mit. Es zeigt sich, daß das Problem unzureichender Kalkulation vom Vertrieb nicht kurzfristig gelöst werden kann. Jetzt heißt es: Das PPS-System muß schnellstmöglich einsatzfähig werden, damit man „bessere Zahlen für die Kalkulation bekommt“. (s. a. Kapitel 5.6.1)

Erst Ende September trifft sich der Vertrieb erneut, um in einer dreistündigen Teamsitzung über Selbstverständnis, Aufgabenverteilung und Neuorganisation der eigenen Abteilung zu beraten. Die folgenden Auszüge aus dem „Problemspeicher“, der anfangs im Rahmen einer Metaplan-Kartenabfrage erstellt wird, zeigt das ganze Desaster:

„Markt und Wettbewerb:

- Neue Märkte werden vernachlässigt;
- Marktkennntnisse fehlen;
- zu wenig Wettbewerbsinformationen auf Messen und Tagungen;
- Marktentwicklungen werden nicht erkannt

Kunden:

- keine Kundenpflege;
- keine Kundennähe;
- keine erkennbare Preis- oder Kundenpolitik für den Endkunden;
- Bedarf an neuen Kunden

Produkte:

- zu breites Produktsortiment;
- kaum Produktkataloge
- zu wenig Standard;
- keine Modifizierung bzw. neue Technologien;
- Produktverbesserungsabteilung fehlt;
- keine neuen Produkte

Preise:

- unzureichende Preislisten und Kalkulationsgrundlagen;
- ungenaue Preiskalkulation;
- harter Preiskampf

Absatz:

- Kleinaufträge mit gutem Deckungsbeitrag fördern
- unüberschaubare Großaufträge

Organisation:

- zu viele Nebenarbeiten; Kümmern um Kleinigkeiten;
- mit anderen Aufgaben ausgefüllt (Projektbetreuung);
- Außen- und Innendienst sollte besser abgestimmt werden;
- Personalengpaß; mangelnde Personalvertretung
- Aufgabenvielfalt“ (Mat. 16)

Angesichts der Fülle der angesprochenen Problemlagen einigt sich der Vertrieb mit den Beratern auf eine Prioritätenliste. Der Punkt Organisation soll vorrangig angegangen werden. Die Berater sind sowohl von der einseitigen Darstellung des Problemdrucks als auch von seinem Umfang überrascht. Obwohl täglich im Unternehmen und trotz der z. T. auch informell geführten Gespräche mit den Mitarbeitern, haben sie das Ausmaß der dargestellten Mißstände im Vertrieb so nicht gesehen.

„Wir waren erstaunt, wie massiv sie sich unter Druck gesetzt fühlten. Da kam kaum ein positives Wort über die eigene Arbeit oder die eigenen Produkte. Wir standen da vor einer Mauer aus Frust, und die haben erwartet, daß wir ihnen schnell helfen können.“ (Int. 2)

Die Berater versuchen in dieser Situation „methodisch sauber“ (Int. 1) die Problemlagen auseinanderzuhalten und zu akzeptablen Arbeitsvereinbarungen zu kommen. Das erweist sich als schwierig, denn so merkwürdig einvernehmlich die Beschreibung der Problemlagen erscheint, so unterschiedlich sehen die dahinter befindlichen Interessenlagen und Lösungsvorschläge aus. Es stellt sich heraus, daß einige der Vertriebsmitarbeiter dem Teamgedanken nach wie vor nahestehen und Verbesserungen in dieser Hinsicht erwarten, etwa durch spezielle Trainings, um mit gruppenspezifischen Konflikten besser umgehen zu können oder praktikable Verfahren zu entwickeln, wie besser in die Arbeiten der Kollegen eingewiesen werden kann, die man vertreten muß. Andere distanzieren sich – jetzt auch öffentlich – vom Gruppenarbeitsgedanken und plädieren für mehr Spezialisierung: „Jeder soll das machen, was er kann.“ (Int. 16) Virulent wird jetzt auch das Spannungsverhältnis zwischen Verkauf



und Vertriebsinnendienst; die einen, so der aufkommende Vorwurf, lassen ihre halbfertigen Projektierungen liegen, die anderen sind nicht bereit, für diese Mitarbeiter die Aufgaben des Schreibbüros (Kopieren, ansprechende Textverarbeitung) zu übernehmen, was immer wieder zu Verzögerungen und unvollständiger Dokumentation bei der Projektierung führt.

Nach lautstarker Diskussion vertagt man sich. Es wird im Vertrieb keine Einigung in Bezug auf ein konkretes Vorgehen/Konzept erzielt. Die Situation bleibt offen, wie der folgende Beschluß zeigt: „Die unterschiedlichen Vorstellungen im Vertrieb sollen auf informeller Ebene gemeinsam diskutiert werden, um beim nächsten Sitzungstermin eine Grundsatzentscheidung treffen zu können.“ (Mat. 16)

Mitte Oktober 1998 ist man weiter, ein neues Teamkonzept konkretisiert sich. Diskutiert wurden intern, ohne Beteiligung der Berater, die folgenden drei Modelle: 1. „Der Verkäufer“, 2. „Jeder macht alles“ und 3. „Feste Projektteamstrukturen mit einer Differenzierung einerseits nach Verkaufssparten und andererseits nach Verkauf und Vertriebsinnendienst“ (Mat. 17). Wenn auch nicht unumstritten, findet das dritte Modell die meisten Befürworter. Bedenken bestehen aber auch bei diesem Konzept in mehrfacher Hinsicht: Die feste Projektteamstruktur werde nach Ansicht einiger Mitarbeiter dazu führen, die dringend erforderliche Flexibilität zur Bearbeitung von Großprojekten zu verlieren. Andere sehen die Gefahr, daß sich neue Vorgesetzten- und Führungsstrukturen herausbilden können. Außerdem argwöhnen wieder andere, daß die vorgeschlagene Struktur zu verstärktem Konkurrenzdenken zwischen den Teams führen könne. Aber es bleibt dabei, die dritte Variante erhält bei der anschließenden geheimen Abstimmung die meisten Stimmen.

Von ihrem Beratungsverständnis her können sich die Berater mit einer solch drastischen Veränderung des gerade erst eingeführten Teamkonzepts, wie sie jetzt geplant wird, arrangieren. Den Beratungsprozeß haben sie per definitionem offen gehalten für sogenannte Projektrevisionen. Aber es ist – das räumen sie im kollegialen Gespräch ein – auch für sie ein großer Schritt weg vom ursprünglichen Teamkonzept (das auf weitgehende Flexibilität und Vertretungsfähigkeit setzte). Tatsächlich, so ist zu vermuten, war der Schritt faktisch nicht so groß, da im Vertrieb in den letzten Monaten nach wie vor das Spezialistentum gepflegt wurde. „Ich mach das, was ich kann“ (Int. 16), entfährt es einem langjährigen Vertriebsmitarbeiter und steht mit dieser Meinung nicht allein da.

Nach dieser Grundsatzentscheidung des Vertriebs steht die nächste konfliktgeladenen Frage an: Wer, mit wem, in welchem Projektteam langfristig zusammenarbeiten soll. Jetzt versu-

chen die Berater aktiv Einfluß zu nehmen, indem sie ein „sachlich begründetes Verfahren zur Personalauswahl“ vorschlagen. D.h., zuerst gelte es, sich auf die vom jeweiligen Team abzudeckenden Produktparten festzulegen, bevor die entsprechenden Mitarbeiter zugeordnet werden können. Dahinter steht auf Beraterseite die Absicht, funktionale Aspekte bei der Teamzusammensetzung in den Vordergrund zu stellen und Fragen der Sympathie und Antipathie, die bei den Mitarbeitern eine zentrale Rolle spielen, nicht zu dominant werden zu lassen. Aber diese Ermahnung fruchtet wenig.

Es kommt im Vertrieb zu folgender Entscheidung: Team 1: Zellenradschleusen, Schnecken, Schieber; Team 2: Silo- und Fördertechnik; Team 3: Klär- und Umwelttechnik; Team 4: Zentraler Schreibdienst; Team 5: Vertriebsquerschnittsaufgaben.

Als es darum geht, im Planspiel den neuen Projektteams Personen zuzuordnen, kommt es zu erheblichen Unausgewogenheiten. In einem Projektteam finden sich die alten Hasen wieder, also die Mitarbeiter, die seit Jahren Vertrieb und Projektierung der traditionellen Produktparten dominieren und zwei junge, engagierte Kollegen, die noch nicht lange im Unternehmen sind. Das zweite Projektteam setzt sich ausschließlich aus den Mitarbeitern des neuen Geschäftsbereichs Umwelttechnik zusammen und stellt eine Fortsetzung der schon früher beobachteten Emanzipationsbemühungen dieses Arbeitsbereichs dar (s. a. Kapitel 5.3.3). Für die restlichen drei Projektteams finden sich nur ein bzw. zwei Mitarbeiter, die eher Alibiaufgaben übernehmen sollen. Hier hat sich im Planspiel ein Selektionsprozeß vollzogen, der, so ergeben meine Nachfragen, von keinem der Akteure so geplant war. Klar war den meisten allerdings, mit wem sie zusammenarbeiten wollen und mit wem nicht. Fachliche Erwägungen spielen für die Vertriebsmitarbeiter in dieser Situation eine eher untergeordnete Rolle. Von keinem wird der Ruf nach ausgeglichener fachlicher Besetzung der Teams laut, um die personelle Schieflage der geplanten neuen Projektteams zu kompensieren. Die Ergebnisse des Planspiels, so entscheidet man im Vertrieb, sollen übernommen werden.

Aus Sicht der Berater ist diese „Cliqueswirtschaft“ (Int. 2) des Vertriebs und die damit verbundene einseitige Ausstattung einzelner Teams mit personellen Ressourcen hochproblematisch. Bedenken bestehen auch hinsichtlich der Arbeitsfähigkeit einzelner Arbeitsbereiche wie Zellenradschleusen und Vertriebsquerschnittsfunktionen (wie Normierung, Qualitätsmanagement), die deutlich unterausgestattet erscheinen. Aber sie halten sich qua beraterischem Selbstverständnis zurück, melden vorerst keine inhaltlichen Bedenken an und akzeptieren die Ergebnisse dieses partizipativen Entscheidungsprozesses.

*Intervention der Geschäftsführung: Die Planungen des Vertriebs werden verworfen*

Aber von anderer Stelle gibt es deutliche Vorbehalte, nämlich von der Geschäftsführung, die Kenntnis erhält von den Umstrukturierungsplänen des Vertriebs. Sie ergreift zum zweiten Mal die Initiative, indem sie auf der nächsten Teamsitzung des Vertriebs am 30.10.1998 ein eigenes Konzept zur Neustrukturierung des Vertriebs vorstellt. Vorgesehen sind in diesem Modell bis zu fünf feste Projektteams für den Verwaltungsbereich. Jedes Team übernimmt nach ihrer Vorstellung Verkauf, Vertrieb, Konstruktion, Planung/Kalkulation sowie Einkauf und Disposition. Außerdem nennt die Geschäftsführung folgende Grundsätze für die Teamarbeit: „Alle machen alles (keine Spartenbildung), Vertretungsfähigkeit in den Teams muß gewährleistet sein. Es sollen Bürogemeinschaften gebildet werden. Einkauf, Disposition und Arbeitsvorbereitung werden integriert und eine Rotation der Mitarbeiter wird vorgesehen“ (Mat. 18).

Diese Einmischung der Geschäftsführung ist für die meisten Vertriebler ein „Schlag ins Gesicht“ (Int. 12). Sie haben den Eindruck, daß ihr Reorganisationsvorschlag von der Geschäftsführung „in keinsten Weise“ berücksichtigt worden ist; Unmut macht sich breit und zwar – das ist neu – bereits während der Sitzung, als die Geschäftsführung noch anwesend ist. Die Vertriebsmitarbeiter haben massive Bedenken gegenüber den Planungen der Geschäftsführung. Sie befürchten, daß es zu einer weiteren Verschärfung der internen Konkurrenz zwischen den Projektteams komme, was mit einer noch stärkeren Abschottung der einzelnen Teams verbunden sei. Offen ausgesprochen wird von einigen Vertriebsmitarbeitern auch die Befürchtung, daß das vorgeschlagene Modell zu einer noch dominanteren Rolle der Verkäufer führen werde. Wie es scheint, verfangen die massiv vorgetragenen Befürchtungen der Mitarbeiter; die Geschäftsführung besteht zunächst nicht auf die Umsetzung ihres Vorschlags. Stattdessen verständigt man sich in dieser Sitzung darauf, bis zur nächsten Teamsitzung entweder anhand des Modells der Geschäftsführung weiter zu diskutieren oder aber ein anderes Modell – gemeint ist ein weiteres neues – zu entwickeln. Diesen Kompromißvorschlag formulieren die Berater und gewinnen damit Zeit für weitere Überlegungen. Die Planspiele gehen also weiter.

Faktisch hat der Vertrieb angesichts der aktuellen Arbeitsbelastung keine zeitlichen Ressourcen, um für die gut eine Woche später stattfindende Teamsitzung einen intern abgestimmten Gegenentwurf zu präsentieren. Stattdessen werden auf der nächsten Sitzung, die zunächst ohne die Geschäftsführung stattfindet, den Beratern von Projektconsult die Bedenken noch einmal massiv vorgetragen. Man sei sicher, daß sich hinter dem Vorschlag der Geschäftsführung der Versuch verberge, die einzelnen Teams gegeneinander auszuspielen,

von „Profitcenterstrukturen mit extremer Ausprägung“ ist die Rede. Ob diese Bedenken begründet sind oder nicht, ist nicht zu überprüfen. Das Konzept der Geschäftsführung liegt nur als „Statement“ vor; es gibt keine detaillierten Pläne. Die Diskussion bewegt sich ausschließlich auf der Ebene von Mutmaßungen.

Moderiert von den Beratern, findet der Vertrieb schließlich zu einem Forderungskatalog, der erfüllt sein müsse, „wenn das Modell (der Geschäftsführung, d. V.) weiterentwicklungsfähig sein will“. Darin heißt es u.a.:

„Das Abteilungsteam Vertrieb trägt die ökonomische Gesamtverantwortung, verteilt die Arbeit auf die Teams und benennt ggf. die Projektleiter, die für die Abarbeitung von nicht selbst akquirierten Aufträgen zuständig sind“ (Mat. 19).

Danach vertagt sich das Vertriebsteam, ohne konzeptionell wesentlich weitergekommen zu sein auf Mitte November, um bis dahin intern am neuen Konzept weiter zu arbeiten. Die Geschäftsführung wiederholt aber bereits wenige Tage später noch einmal ihre Forderung nach einer „stärkeren Orientierung an Profitcenter-Strukturen“ (Int. 4). Das Vertriebsteam sieht sich unter Druck gesetzt. Es überwiegt jetzt die Einschätzung: Wenn nicht schnell mit einem differenzierten und tragfähigen Umstrukturierungsvorschlag reagiert werde, komme es zum „Überstülpen eines Konzepts, das uns überhaupt nicht paßt“ (Int. 12).

Die Berater werden gebeten, die Moderation für eine außerordentliche Teamsitzung zu übernehmen, die sich, entgegen der ursprünglichen Planung, nicht auf anderthalb Stunden beschränkt, sondern sich über sechs Stunden hinzieht – mit zunächst überraschendem Ausgang, doch der Reihe nach.

Angeichts der wahrgenommenen Bedrohungslage wagt sich das Vertriebsteam weit vor, indem es umfassende Verantwortlichkeit reklamiert und zusagt. Hierzu zählt die verbindliche Erstellung eines Jahresplans, die Verteilung der Umsatzmargen auf die jeweiligen Projektteams, Verteilung von Angebotsanfragen auf die Projektteams und ein monatliches Controlling des Deckungsbeitrags/Umsatzes aus den Projektteams. Außerdem fordert man, daß alle Informationen zur Auftragsbearbeitung über das Abteilungsteam Vertrieb laufen sollen: Das soll gelten bei Großaufträgen und bei Streitfragen in Bezug auf Fertigungstermine. In allen Fällen soll das Abteilungsteam Vertrieb und nicht die Projektteams zuständig sein. Zuständigkeit reklamiert der Vertrieb auch für die Bereiche Produktentwicklung, Marketing und Personalangelegenheiten. Gemeinsam mit der Konstruktion sollen Fragen der Normierung, Zertifizierung und Dokumentation geregelt werden. Hinzu kommt, daß man den Informationsfluß an alle anderen Teams in Bezug auf die Auftragslage, die zentrale Organisation der Ablage, EDV-Pflege und Verfahren zur Vereinheitlichung der Kalkulation sicher-

stellen wolle. Zu all diesen gerade angesprochenen Aufgabenbereichen sollen sogenannte „Kümmerer“ gefunden werden, die in den genannten Bereichen koordinierend tätig werden sollen. Für die einzelnen Projektteams sollen dann folgende Regelungen gelten: Die Projektteams sind zuständig für die Einhaltung der Umsatzmargen, Angebotserstellung, monatliche Soll-/Ist-Vergleiche, Ursachen- und Fehleranalyse, Sicherstellung der Vertretungsfähigkeit im Projektteam und Aufgabenverteilung im Projektteam. Diese vorgeschlagene Aufgaben- und Verantwortungsübernahme will der Vertrieb garantieren; vorausgesetzt, die Geschäftsführung nimmt Abstand von ihrem Profitcenter-Konzept.

Dieser Entwurf wird der Geschäftsführung präsentiert, und zwar direkt im Anschluß an die Sitzung. Man will jetzt Klarheit haben und kalkuliert auch mit einem gewissen Überraschungseffekt. Der Gruppensprecher und der Projektleiter Gruppenarbeit, der an dieser zentralen Sitzung teilgenommen hat, holen die Geschäftsführer hinzu. Und tatsächlich, der Clou scheint zu gelingen. Außer einigen eher kleineren Korrekturen im Bereich der Rechnungsstellung stimmen die Geschäftsführer dem neuen Entwurf zu.

Wie es scheint, kann sich das Vertriebsteam mit seinem Konzept durchsetzen. Daß die Geschäftsführung nicht auf ihrem Modell bestanden hat, deutet zu diesem Zeitpunkt darauf hin, daß sie nicht abschätzen kann, welche Folgen ihr eigenes Modell mit sich bringen würde. Die Drohung, daß dies den ganzen Prozeß gefährden könne, findet offensichtlich Resonanz. Möglicherweise erinnern sich die Geschäftsführer auch an das schon einmal gescheiterte Profitcenter-Konzept, das sie im Anschluß an den Konkurs versucht haben: „Zumindest hatten die mit ihrer Position einen schweren Stand“, so der Projektleiter. Und die Option, den gesamten Beratungsprozeß abubrechen, hat die Geschäftsführung wohl nicht mehr; zumindest wird diese Drohung nie ausgesprochen. Die schnelle Umsetzung der Gruppenarbeit erscheint auch ihnen als letzter Hoffnungsträger.

Beratern und den Vertriebsmitarbeitern ist es gelungen, eine gemeinsame Abwehrposition gegenüber der Geschäftsführung zu entwickeln und durchzuhalten. Dabei spielt die Verhinderung der Profitcenterambitionen der Geschäftsführung für beide Seiten eine ganz erhebliche Rolle, sich zusammenzuschließen.

„Wir waren schon froh, daß damit das Profitcenterkonzept erst mal vom Tisch war. Die Sitzung war gut, selten haben wir so an einem Strang gezogen und die Berater haben uns da sehr geholfen. Die waren auf unserer Seite und haben auch deutlich gesagt, daß so ein Konzept wie es die GF wollte, den Prozeß behindern würde.“ (Int. 17), faßt eine Vertriebsmitarbeiterin zusammen.

Und die Berater lassen sich in dieser Situation weiter vereinnahmen. Sie übernehmen es, das neue Teamkonzept den anderen Abteilungsteams aus Konstruktion und Arbeitsvorbereitung/Einkauf vorzustellen. Argumentiert wird mit ihrer neutralen Rolle, die es eher erlauben würde, daß die anderen Teams über den Vorschlag vorbehaltloser diskutieren. Das ist aber nur eine mögliche Sichtweise. Bei den Konstrukteuren und Arbeitsvorbereitern entsteht ein anderer, und wie gesehen, nicht unbegründeter Eindruck, nämlich daß die Berater das vorgestellte Modell präferieren und so interessenlos nicht sind (s. a. Kapitel 5.3.2).

Ein offener Punkt bleibt aber noch, wer welche Aufgabe als Kümmerer oder, wie es später heißen soll, Querschnittsbeauftragter übernimmt. Und da Personalfragen im Vertrieb immer konfliktbesetzt und selten einvernehmlich zu lösen sind, ergreifen die Berater die Initiative, indem sie vom Pfad der Selbstorganisation und Selbstbestimmung abweichen und - durchaus akzeptiert vom Vertrieb - „Kriterien für die Personalauswahl“ (Mat. 20) festlegen wollen.

„Die Personalvorschläge im Vertrieb waren immer bestimmt von persönlichen Interessen. Funktionale Gesichtspunkte spielten eine untergeordnete Rolle. Und da den Querschnittsbeauftragten in Zukunft eine ziemliche Verantwortung zukam, wollten wir schon, daß geeignete Leute für die Positionen gefunden wurden und zwar sowohl anhand auch sachlicher Kriterien wie Qualifizierung, nachgewiesener Berufserfahrung aber auch eher persönlicher Kriterien wie Akzeptanz bei Kollegen usw. Hinzu kam, daß die ersten Vorschläge zur Neubesetzung der Projektteams, die aus dem Vertrieb kamen, wirklich unhaltbar waren. Da wollten nur wieder die alten Cliques zusammensitzen, ohne Berücksichtigung von stärker aufgabenbezogenen, fachlichen Aspekten, die die Arbeitsfähigkeit der Teams sicherstellen.“ (Int. 1)

Jetzt geht es Schlag auf Schlag: Bereits drei Tage später trifft sich das Vertriebsteam erneut, um die Querschnittsbeauftragten namentlich zu benennen und erste Schritte für die auch räumliche Neuorganisation der Verwaltung einzuleiten. Der Vertrieb drängt darauf, daß auch in den anderen Abteilungsteams die Entscheidungsprozesse vorangetrieben werden, damit man sich möglichst bald „zusammensetzt und Anfang nächsten Jahres in den neuen Strukturen arbeiten kann“ (Int. 12). Neuer Elan kommt auf. Vertriebsmitarbeiter und Berater versprechen sich viel von diesem Konzept und wollen es schnell umgesetzt sehen, denn die „Reibungsverluste in den alten Teamstrukturen wurden immer schlimmer“ (Int. 20).

Vieles wird jetzt zur Vorbereitung auf die gemeinsame Sitzung von Vertrieb, Konstruktion und Einkauf auf dem kleinen Dienstweg erledigt. So drängt der Projektleiter darauf, eine entscheidungsvorbereitende Arbeitsgruppe einzurichten, die einen Vorschlag für die neue Teambesetzung abgeben soll. Er selbst übernimmt die Leitung dieser Arbeitsgruppe. Das nicht ohne Grund, denn in den anderen Abteilungsteams und vor allem in der Konstruktion

fühlt man sich durch die Initiative des Vertriebs, wie wir noch sehen werden, übergangen. Befürchtet wird von den Projektpromotoren eine konfliktgeladene Zusammenkunft der Verwaltungsteams aus Vertrieb, Konstruktion und Einkauf/Arbeitsvorbereitung, auf der keine Einigung in der Personalfrage erzielt werden kann, die aber erscheint unabdingbar, wenn man sich weiterhin gegen die Geschäftsführung behaupten will. Auf dem Spiel steht wieder, so sieht es der Projektleiter, das gesamte Gruppenarbeitsprojekt.

Auch von den Beratern wird bei der Durchführung dieser Sitzung nichts dem Zufall überlassen. Der erste Tagesordnungspunkt der gemeinsamen Teamsitzung sieht die „Festlegung der Verfahrensregeln“ vor, um in Konfliktfällen handlungsfähig zu bleiben.

Und entgegen aller Befürchtungen geht diese konstituierende Sitzung besser über die Bühne als erwartet. Der Vorschlag der Arbeitsgruppe des Projektleiters erweist sich als beinahe abstimmungsreif. Zunächst einigt man sich sehr schnell darauf, die Anzahl der Projektteams von den geplanten vier auf drei zu reduzieren – die zentralen Argumente hier: bessere Vertretungsfähigkeit, Möglichkeit zum Ausgleich persönlicher Spannungen und größere personelle Ressourcen, greifen. Die Ergebnisse der Adhoc-Arbeitsgruppe kanalisieren dann die hitzige Personaldiskussion deutlich. Die vorgeschlagene personelle Zuordnung, die um Ausgewogenheit bemüht war und mit einigen Akteuren bereits informell abgestimmt wurde, verhindert die befürchteten personellen Ungleichgewichte. Damit steht das neue Teamkonzept. Es wird der Geschäftsführung und dem Betriebsrat umgehend zur Verabschiedung vorgelegt. Aber all diese Planungen erweisen sich Mitte Dezember 1998 als Makulatur, denn die Geschäftsführung wird 15 Mitarbeitern aus der Verwaltung kündigen (siehe auch Kapitel 5.6).

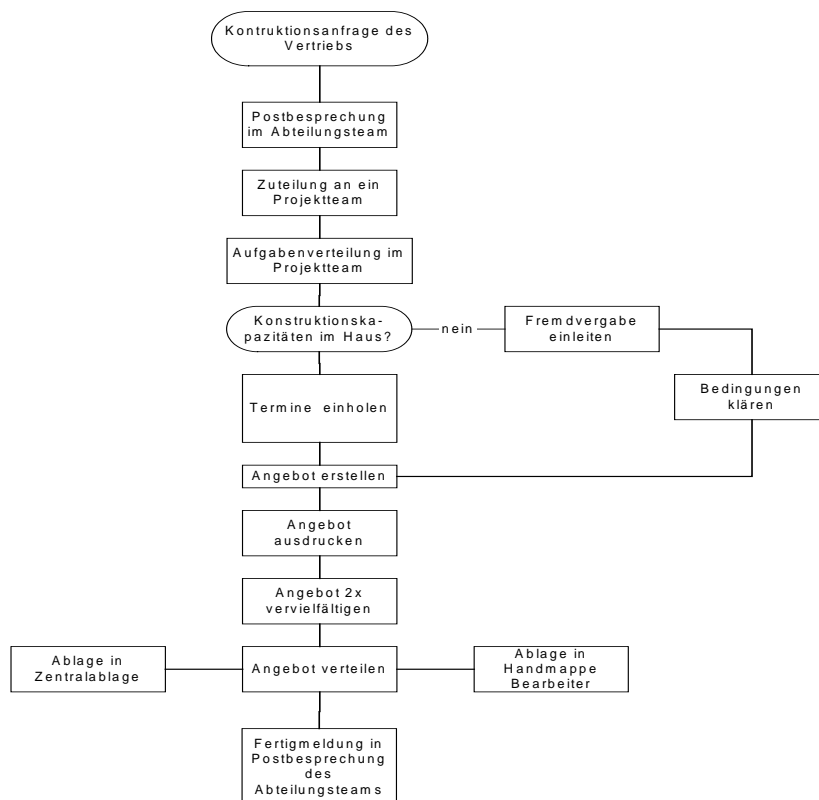
### **5.3.2 Die Konstruktionsabteilung im Ausnahmezustand**

Nach dem Ausscheiden des Konstruktionsleiters und zweier Kollegen herrscht in der Konstruktionsabteilung der Ausnahmezustand. Immer wieder kommt es im Arbeitsalltag zu massiven Abstimmungsschwierigkeiten, „weil keiner mehr den Überblick hat“ (Int. 17). Da es zu keiner koordinierten Übergabe mit den ausscheidenden Mitarbeitern mehr gekommen ist, bleibt lange Zeit unklar, wer für welche Aufgaben der ausgeschiedenen Kollegen zuständig ist und „wo Termine zu platzen drohen“. Auf einer noch mit dem Berater der Beratungsstelle aufgestellten Dringlichkeitsliste erscheinen die „Anforderungen an Kooperation und Kommunikation“ (Mat. 45) an erster Stelle. Damit gemeint ist der Wunsch nach klaren

Zuständigkeiten bei der Bearbeitung eines Auftrags, Prioritätenklärung und die gemeinsame Beteiligung an der Lösungssuche bei konstruktiven Problemen.

Wieder sind es die Berater der Projektconsult, die in die Bresche springen. Gemeinsam mit den Konstrukteuren werden provisorische Ablaufpläne erarbeitet, die festlegen, wie sich die einzelnen Mitarbeiter in bestimmten Arbeitssituationen verhalten sollen.

Abbildung 6: Verfahren für die Bearbeitung einer Konstruktionsanfrage



Aber die Unsicherheit bleibt. Einen Eindruck hiervon vermittelt die Schilderung einer Konstrukteurin:

„Das müssen sie sich so vorstellen: Ich bin gerade dabei, den Mischer für die Kläranlage neu zu konstruieren. Die alten Wellen haben Probleme gemacht, da klingelt das Telefon und einer der Schlosser sagt: Geht nicht, paßt was nicht zusammen. Das kann ich von hier auch nicht beurteilen, muß ich also runter in die Fertigung. Aber das ist noch nicht alles. Auf dem Weg dahin fragt mich der H (Vertriebsmitarbeiter, d. V.), ob ich schon mit der Kundenanfrage weiter gekommen bin, die er mir auf den Tisch gelegt hat, müßte eigentlich morgen raus. (...) Daß das mal etwas hektischer wird, ist ja klar. Nur das Problem ist jetzt, wie soll es weitergehen. Erst die Anfrage, dann die Fertigung oder mit meiner Zeichnung weitermachen. Und wenn ich dem einen sage, geht nicht, keine Zeit, habe ich den schwarzen Peter. Man weiß gar nicht mehr, was man zuerst machen soll. Und den Kollegen geht es genauso, wen soll ich da fragen. Und wenn ich dann auf die neuen Arbeitspläne gucke, hilft mir das auch nicht weiter.“ (Int. 17)



Gleich zu Beginn der Umstrukturierung ist das Konstruktionsteam also enorm belastet. In einer ersten Bestandsaufnahme im Juli 1998, die von den Beratern angeregt wird, zeigt sich, daß der neue Großauftrag Tunesien fast sämtliche Kapazitäten der Konstruktion bindet. Es werden auf die Schnelle Aufwandslisten erstellt, um etwas genauer abschätzen zu können, ob die vereinbarten Termine noch zu halten sind. Jeder Mitarbeiter hat eine entsprechende Liste auszufüllen. Koordiniert werden soll die Auswertung der Listen von Herrn Z.. Er ist der einzige, der sich bereit erklärt hat, diese Aufgabe zu übernehmen. Daß gerade Herr Z. diese koordinierende Aufgabe übernimmt, ist einigermaßen überraschend, denn er ist erst seit wenigen Monaten im Unternehmen und befindet sich noch in der Probezeit. Aber er ist nach dem Weggang des technischen Leiters der einzige Ingenieur in der Abteilung, wenn auch mit wenig Berufserfahrung.

Nach den ersten Teamsitzungen in der Konstruktion stellen die Berater für sich fest, daß sie es mit einer schwierigen Klientel zu tun haben: „Die lassen uns kommen. Die lassen sich nicht so schnell aus der Reserve locken. (...) Da muß man richtig animieren, bis die Vorschläge machen. Keine leichte Klientel“ (Int. 2). Es gehört bei den Konstrukteuren offensichtlich zum guten Ton, sich nicht in den Vordergrund zu spielen. Renomee und Anerkennung sind das Resultat der Bewährung im Arbeitsalltag. Dazu zählen die Beherrschung der neuesten CAD-Software, aber auch langjährige berufliche Erfahrung einhergehend mit Spezialisierungen auf bestimmte Produkttypen und nicht unbedingt auffällige Präsenz und Redeanteile in ‚öffentlichen‘ Teamsitzungen. Die Berater müssen mühsam Gesprächsbeiträge einfordern, um das Gros der Teammitglieder aus der Reserve zu locken, d.h. sich mit Vorschlägen, aber auch mit Kritik einzubringen. Initiativ ist vor allem der „Neue“, bei ihm ist während der Teamsitzungen nicht diese selbstverständliche Zurückhaltung zu beobachten. Er bringt sich ein, geht mit Vorschlägen an die Betriebsöffentlichkeit. Mit dem manchmal ernüchternden Resultat, daß er Aufgaben übernimmt, die ihn überfordern. So auch im Fall der gerade erwähnten Aufwandslisten, die Herr Z. führen soll. Sowohl der Vorschlag zur Erstellung dieser Listen als auch die damit verbundene Koordinationsaufgabe werden in der nächsten Teamsitzung von den Kollegen als „mangelhaft und verbesserungswürdig“ (Mat. 9) abgelehnt. Die Berater sehen es so: „Der junge Kollege wurde auf seinen Platz verwiesen.“ (Int. 3) Andererseits, das ist deutlich zu erkennen, bietet die abwartende Haltung der Kollegen auch Chancen. Dazu Herr Z:

„Ich bin bewußt von einem großen Unternehmen zu (Firma Müller, d. V.) gewechselt, weil man hier was bewegen kann. Bevor in so einem großen Unternehmen was passiert, kann man lange warten. Ich hatte einen

Vorgesetzten, der alles blockiert hat, der hat meine Vorschläge einfach liegenlassen. (...) Das ist hier jetzt anders, wenn du gute Ideen hast, bietet sich auch die Möglichkeit, das umzusetzen“ (Int. 20).

Die von den Beratern praktizierte partizipative Organisationsentwicklung setzt zentral auf das Mitmachen und auf das Sich-Einbringen der Beschäftigten. In dieser Hinsicht kann es nicht verwundern, daß vor allem diejenigen von ihnen unterstützt und gefördert werden, die eine solche Beteiligungsbereitschaft erkennen lassen. Zum Beispiel lassen sich die Berater im Anschluß an Teamsitzungen auf ‚inoffizielle‘ Gespräche ein, um etwa mit Herrn Z. zu erörtern, welche Vorgehensweisen aus ihrer Sicht aussichtsreich erscheinen, um teamintern Problemlösungen auf den Weg zu bringen. Sie stellen sich immer wieder als Ansprechpartner zur Verfügung.

### *Personalplanung und –entwicklung in Eigenregie*

Die Überlastung der Konstruktionsabteilung wird von den Beratern der Projektconsult Mitte 1998 nicht bezweifelt. Sie ist für sie jetzt die Hauptursache, warum sich die Konstrukteure nur widerstrebend auf den Veränderungsprozeß einlassen.

„Also wie sich das auswirkt, ist natürlich in Streßreaktionen, viel Streit auch, wenn was nicht läuft, wenig Gelassenheit, wenig Lösungsorientierung und immer mit dem Finger auf andere zeigen. (Int. 1)“

Als dann in Gesprächen mit Mitarbeitern der Wunsch nach zusätzlichem Personal laut wird, greifen die Berater diesen Vorschlag prompt auf und sorgen dafür, daß er auf die Tagesordnung der nächsten Teambesprechung kommt. Sie sind an dieser Stelle selbst nicht interessenlos, denn die selbständige Personalplanung soll zukünftig auch zu den Aufgaben der Teams gehören. Insofern ist die Forderung nach Neueinstellung ein nicht unwillkommener Präzedenzfall für die Berater. Aber ein erster, schnell vorgetragener Vorstoß der Konstruktionsabteilung bei der Geschäftsführung zur Neueinstellung eines Technikers scheitert. Der kaufmännische Geschäftsführer zeigt sich ganz und gar nicht überzeugt von der Überlastungssituation in der Konstruktion. Auf einer Teambesprechung, zu der er eingeladen wird, erklärt er unmißverständlich, daß er in der Abteilung vor allem unnütze Doppelarbeiten und handwerkliche Fehler beobachte - „da hilft euch auch kein Neuer“ (Int. 4). Man ist enttäuscht, aber nach einem Krisengespräch mit den Beratern macht sich die Konstruktionsabteilung daran, minutiös ihre Überstunden aufzuschreiben, um mit einer neuen Trumpfkarte ins Rennen zu gehen, die lautet: „Was soll aus unseren Überstunden werden?“ Diese Frage wird auch an den Betriebsrat lanciert, der in Person des Projektleiters (und Betriebsratsvor-

sitzenden) umgehend bei der Geschäftsführung vorstellig wird, um die „unhaltbaren Zustände in der Konstruktion anzusprechen (Int. 3)“.

Jetzt zeigt sich die Geschäftsführung verhandlungsbereiter. Das Konstruktionsteam erhält den Arbeitsauftrag, ein Ausschreibungs- und Bewerbungsverfahren zur Einstellung eines neuen Konstrukteurs in die Wege zu leiten. Die Suche nach qualifiziertem Personal wird im Frühherbst 1998 zu einem zentralen Thema in dieser Abteilung – und die Berater nehmen nicht unerheblichen Einfluß auf den Auswahlprozeß, indem sie gezielt Vorschläge in die Diskussion einbringen, die ihres Erachtens bei der Personalauswahl zu berücksichtigen sind. Sie wollen, daß das Verfahren erfolgreich abgeschlossen wird. Für sie ist es, wie gesagt, ein Präzedenzfall für zukünftige Personalentscheidungen in anderen Teams.

„Es sollte keine Lachnummer werden, wo sich die Geschäftsführung hinterher selbstzufrieden die Hände reibt und sagt: Seht ihr, doch gar nicht so leicht.“ (Int. 1)

Über eine Kartenabfrage erfolgt dann im September der Einstieg in ein sogenanntes Personalentwicklungs- und Planungskonzept. Hier werden erste Erwartungen an Qualifikation und Kollegialität formuliert. Außerdem spielt die „bessere Betreuung von neuen Mitarbeitern“ eine Rolle und daraus abgeleitet ein deutlicheres Angebot von Personalentwicklungsmaßnahmen für die gesamte Abteilung selbst.

„Wir mußten uns hier viel selber beibringen. Schulungen, ob intern oder extern, waren bei uns Mangelware. Wenn man sich in der Freizeit nicht so viel mit Computern beschäftigte, wir wären hier noch weiter hinterher.“ (Int.18)

Das Team macht sich daran, einen Text für eine Stellenanzeige zu formulieren. Gesucht wird ein „kreativer Praktiker, innovationsfreudig, teamfähig, Bereitschaft zu flexibler Arbeitszeit, belastbar, mehrjährige Berufserfahrung im Bereich Schüttguttechnik, Maschinenbauingenieur/Techniker, CAD/EDV-Erfahrung“ (Mat. 11). Gesucht wird aber nur im regionalen Umfeld, die Annonce erscheint nur in den örtlichen Anzeigern. Außerdem wird eine interne Qualifizierung verabredet. Ein Modell sogenannter gegenseitiger Patenschaften wird in diesem Zusammenhang von der Unternehmensberatung angeregt. Dabei geht es vor allem um CAD-Anwendungen. Bei weitem nicht alle Mitarbeiter schöpfen das Potential der Software aus und sollen von versierten Kollegen eingearbeitet werden.

Gleichzeitig erscheint jetzt ein neues Problem am Horizont: Das anstehende Update des CAD-Programms erfordert nach Auskunft der betrieblichen Experten eine Erneuerung der Hardware.

„Jetzt ist das mittlerweile so, daß du dir erst mal nen Kaffee holen kannst, bis sich das Bild aufgebaut hat. Das stört unglaublich bei der Arbeit. Und hier muß ja immer alles schnell schnell gehen“ (Int. 18)

Gefordert werden neue Risc-Prozessoren und ein neues Netzwerk mit Glasfaserverkabelung. Und das ist kostspielig; angesichts der finanziellen Situation des Unternehmens kaum zu realisieren – das weiß man im Team auch. Dennoch wird beschlossen, einen Investitionsplan zu erstellen, der aber sofort von der Geschäftsführung als zu kostspielig zurückgewiesen wird.

Mitte Oktober 1998 verschärft sich die Situation in der Konstruktion. Eine Entscheidung zur Neueinstellung steht immer noch aus. Die damit befassten Teammitglieder sind ernüchtert, denn die Sichtung und Auswahl von geeigneten Kandidaten ist nicht nur zeitaufwendig, sondern auch von vielen Unsicherheiten begleitet.

„Uns fehlte der geeignete Maßstab. Eine Schwierigkeit war, herauszufinden, ob ein Bewerber wirklich zu uns paßt, wir waren da total unerfahren. (...) Wir wollten es besser machen als die GF, wußten aber nicht genau wie. (...) Die Berater haben uns da zwar was mit an die Hand gegeben, also worauf man achten soll bei Personaleinstellungen, aber in der Praxis ist das dann nicht so einfach. (...) Die GF hat sich wieder mal total zurückgehalten, so nach dem Motto: Ist doch alles ganz einfach, wir wissen gar nicht, wo das Problem liegt.“ (Int. 19)

Trotz dieser Unsicherheiten wird von der Abteilung der Beschluß gefaßt, die Personalauswahl weiter voranzutreiben, aber das Interesse hat sich deutlich verschoben, zu einer Neueinstellung wird es nicht mehr kommen. Woran das liegt, wird im Folgenden deutlich.

#### *Auseinandersetzungen mit dem Vertrieb*

In der derselben Teamsitzung kommt es unter dem Tagesordnungspunkt „Auftragsabgleich mit dem Vertrieb“ zu einer bemerkenswerten Diskussion. Eine Woche zuvor, so ist zu erfahren, hatte das Vertriebsteam der Konstruktion eine Liste mit anstehenden Aufträgen zukommen lassen, die für erheblichen Zündstoff gesorgt hat, und darum geht es:

„Die hier aufgezeichneten Kapazitäten führten zur generellen Frage bezüglich der Funktionsfähigkeit des Konstruktionsteams. Es wurde bemerkt, daß die sich anbahnenden neuen Aufträge zu einer totalen Überlastung führen und im Prinzip auch die Frage nach der Funktionsfähigkeit der Firma insgesamt stellen“ (Mat. 12), heißt es in einer Aktennotiz.

In dieser Situation wird das Konstruktionsteam offensiver, es geht auf Konfrontationskurs. Nach Ansicht beinahe aller Teammitglieder sei die persönliche Belastungsgrenze endgültig erreicht, was im Unternehmen aber nach wie vor nicht überall so gesehen wird. Im Vertrieb und in der Geschäftsführung gibt es Stimmen, die die Konstruktion bloß „aus ihrem langjäh-

rigen Dornröschenschlaf geweckt“ (Int. 16) sehen wollen und von Dramatisierung reden. Planungsrechnungen werden jetzt zwischen den Teams hin und her geschoben. Mal ist von mangelnder Sachkenntnis, dann wieder von zu umständlicher Arbeitsorganisation die Rede. Nichts Genaues weiß man. Die meisten Planzahlen in der Konstruktion sind, wie in den übrigen Abteilungen, Schätzwerte, die auf eher groben Erfahrungswerten beruhen, sie sind nicht in aktualisierten Aufwandstabellen und Zeitplanungen niedergelegt. Das hängt auch damit zusammen, daß bei Müller kaum Standardprodukte hergestellt werden, für die es Vergleichszahlen gibt, zu groß ist die Typenvielfalt und der Variantenreichtum in einzelnen Produktgruppen. Eine funktionierende Nachkalkulation für die Konstruktionsaufträge existiert nicht. Letztlich können sich Konstruktion und Vertrieb auf keine Kompromißformel bei der Bestimmung des konstruktiven Aufwands einigen. Zu weit liegen die jeweiligen Annahmen auseinander.

In der Konstruktion wird jetzt – gemeinsam mit den Beratern – folgendes Vorgehen verabredet: Der Gruppensprecher erhält den Auftrag, im Projektsteuerungsteam die Überlastungssituation deutlich anzusprechen. Außerdem, das fordert die Konstruktionsabteilung von den Beratern, soll im Projektsteuerungsteam darüber beraten werden, ob es nicht „sinnvoller ist, daß einzelne kleine Konstruktionsteams ständig zusammenarbeiten und geschlossen für bestimmte Bereiche verantwortlich zeichnen und diese auch durchführen“ (Mat. 12). Dieser harmlos klingende Vorschlag setzt eine Lawine der Auseinandersetzungen in Gang, denn die Vertriebsabteilung greift diesen Vorschlag umgehend auf (siehe Kapitel 5.3.1), um ihrerseits ein neues Teammodell vorzuschlagen. Dies geschieht ohne Rücksprache mit den übrigen Verwaltungsabteilungen, was zu erbitterten Konflikten führt.

Schnell liegt ein erster konkreter Vorschlag zur Neuorganisation der Verwaltung vor. Der kommt aber nicht vom Konstruktionsteam, sondern wird, wie erwähnt, vom Vertrieb eingebracht. Und die Berater, die beide Positionen der Abteilungen kennen, stehen nun vor der heiklen Aufgabe, als vermeintlich neutrale Vermittler das Modell des Vertriebs in den anderen Abteilungen vorzustellen. Daß sie an dessen Zustandekommen tatkräftig mitgewirkt haben, ist innerbetrieblich längst kein Geheimnis mehr. Die Konstruktion fühlt sich aus naheliegenden Gründen übergangen, es hagelt Vorbehalte gegen das Vertriebskonzept:

„Möglicherweise führt dieses Modell zu einer weiteren starken Belastung der Konstrukteure in den dann neu gebildeten Teams, da der Vertrieb die zusätzliche Aufgabe des Außendienstes verstärkt wahrnehmen wird und damit Aufgaben auf uns fallen, die bisher von den Vertriebsmitarbeitern im Innendienst erledigt worden sind.“ (Mat. 13)

Außerdem befürchten die Konstrukteure, daß ihre ersten Bemühungen zur Normierung und Neustandardisierung der Arbeit zunichte gemacht werden könnten, da die geplante Auflösung der Konstruktionsabteilung die nötige intensive Zusammenarbeit an einem solchen Projekt behindere. Es gibt keine Zustimmung für den Vorschlag des Vertriebs. Stattdessen vertagt man sich, um noch einmal ohne Beisein der Berater über die Neustrukturierung nachzudenken und eventuell ein eigenes Konzept vorzulegen. Die Verärgerung sitzt tief und man beharrt darauf: „Wir hatten die Idee zuerst!“ (Int. 11) Tatsache ist, die Konstruktion hat den Anstoß für eine Überarbeitung des Teamkonzepts gegeben und sieht sich jetzt vor beinahe vollendete Tatsachen gestellt.

Daß andere Betriebsabteilungen von den Überlegungen der Konstruktion erfahren und diese aufgegriffen haben, hängt mit einem Grundsatz des Projekts zusammen, der auf weitgehende Transparenz der Verfahren und Entscheidungen wert legt. Es soll nicht mehr „zu den sonst üblichen Mauseheleien und Sonderabsprachen“ (Int. 3) kommen, wie es der Projektleiter ausdrückt. D.h., alle Teamabsprachen und Unterlagen sind offen zugänglich. Daß diese Offenheit ungeahnte Folgen haben kann, wird jetzt deutlich.

Im Konstruktionsteam wird ein weiterer Vorstoß zur Klärung der Situation geplant, dabei geht es längst nicht mehr nur um eine bloße Neustrukturierung. Im Team ist die wirtschaftliche Situation des Unternehmens ein weiteres zentrales Thema.

„Für nichts ist Geld da. Weder für die Neueinstellung von dringend benötigtem Personal, noch für eine vernünftige EDV-Ausstattung. Wo soll das hinführen, frag ich sie?“

Um mehr Klarheit zu bekommen, wird vereinbart, den Geschäftsführer zur nächsten Teamsitzung einzuladen, „um sich über den wirtschaftlichen Stand der Firma und die Perspektiven informieren zu lassen“ (Int. 19). Der Unmut ist groß, viele fürchten, trotz großer persönlicher Anstrengungen und Leistungsbereitschaft, um den Bestand des Unternehmens.

„Wir waren da auf einmal nicht mehr sicher, ob es reichen würde. Erst wussten wir vor lauter Arbeit nicht mehr wohin, dann heißt es, es fehlen Aufträge. (...) Und kein Geld mehr da, für gar nichts.“ (Int. 17)

Dieser Wunsch nach Aufklärung über die wirtschaftliche Situation des Unternehmens ist sehr im Sinne der Berater, denn auch sie wissen nicht, wie drückend die Finanznot des Unternehmens tatsächlich ist. Aber vorerst erfährt man nichts. Der Geschäftsführer gibt sich einsilbig und verweist auf laufende Gespräche mit den Banken.

Diese neuen Diskussionen haben den Aufmerksamkeitsfokus des Teams gänzlich verschoben. Von einer Neueinstellung ist nicht mehr die Rede. In den Teamsitzungen dominiert nur noch ein Thema: die wirtschaftliche Lage des Unternehmens.

### **5.3.3 Aufstieg und Fall des Projektteams „Umwelttechnik“**

Im Zuge der begonnenen Neuausrichtung des Unternehmens konzentriert sich die Geschäftsführung Anfang der 90er Jahre verstärkt auf den Markt für Abwasserreinigungsanlagen und Umwelttechnik. Begonnen hat diese Entwicklung mit reinen Stahlbauarbeiten für ein kommunales Klärwerk, „das ganz gut ausgeschrieben war. Da wußten wir, das konnten wir, das ging“, beschreibt der Geschäftsführer die Anfänge (Int. 4). Durch diese Arbeiten wird ein freier Industrievertreter auf das Unternehmen aufmerksam und macht der Geschäftsführung folgendes Angebot: Gegen eine „kleine Provision“ (Int. 4) stelle er dem Unternehmen einen ganzen Satz Konstruktionszeichnungen für Klärwerke einer in Konkurs gegangenen Firma zur Verfügung. Aber nicht nur dies, er bringe auch die entsprechenden Kalkulationsunterlagen mit und wolle sich um den Vertrieb der Kläranlagen kümmern. Das klingt verlockend, ein Kooperations- und Provisionsvertrag wird abgeschlossen. Dies geschieht nicht zuletzt deshalb sehr zügig, wie der Geschäftsführer durchblicken läßt, weil der Mann in der Branche als der Experte für Klärwerke gilt. Durch die Vermittlung des externen Vertriebspartners werden tatsächlich mehrere Verträge zum Bau kommunaler Kläranlagen abgeschlossen.

Etwas später, im März 1996, stellt sich außerdem eine junge Abwässer Ingenieurin beim Geschäftsführer Vertrieb/Technik vor. Sie kommt von einer benachbarten Fachhochschule und sucht im Auftrag ihres Lehrstuhls nach Kooperationspartnern für die industriemäßige Fertigung einer von ihrem Fachbereich entwickelten Kompakt-Abwasserreinigungsanlage. Der Geschäftsführer signalisiert spontan Interesse und nimmt umgehend Kontakt mit dem zuständigen Fachbereich auf. Hier erfährt er, daß der Prototyp dieser Anlage, bei einer kleinen Lohnmosterei gebaut und erprobt werden soll, um anschließend, so die Idee des Fachbereichs, in größerer Stückzahl hergestellt zu werden. Die anschließende Durchsicht der ersten Konstruktionspläne macht den hauseigenen Konstrukteuren deutlich, daß es sich „zumindest auf dem Papier“, so ein Techniker, um eine unkomplizierte und handhabungssichere Anlage handele. Das gehe gut mit den technischen Möglichkeiten des Unternehmens zusammen. Nicht High-Tech, sondern solide Mechanik zeichne diese Kleinklärwerke aus. Aber noch ist

der Prototyp nicht fertiggestellt. Verabredet wird eine Partnerschaft zwischen der Firma Müller, der Fachhochschule und der Lohnmosterei, die den Prototyp betreiben soll. Unter Federführung der Firma Müller, so heißt es dann offiziell, sollen „Komplettlösungen einschließlich Bestandsaufnahme der Abwassersituation, Anpassung der Anlagenkomponenten, Mithilfe bei Genehmigungsverfahren, Planung, Bau und Inbetriebnahme, Schulung des Bedienungspersonals (...)“ (Mat. 10) angeboten werden. Außerdem wird der Ingenieurin ein Arbeitsvertrag bei der Müller GmbH angeboten. Neben dem Aufbau der Sparte Kleinkläranlagen soll sie den Kontakt zur Fachhochschule halten, die auch bei der Auslegung und Planung zukünftiger Anlagen hinzugezogen werden soll. Der Bau des Prototyps „im halbindustriellen Maßstab“ für die Lohnmosterei bleibt aber Aufgabe der Fachhochschule. Der Professor erhält einen entsprechenden Beratervertrag, der ihm seine Vor- und Anschlußleistungen vergütet. Parallel zu diesen Vorarbeiten der Fachhochschule übernimmt die Müller GmbH das Marketing und den Vertrieb und die anschließende industrielle Fertigung der Kleinkläranlagen.

Voraussetzung für all diese Absprachen ist aber, daß die Arbeiten am Prototyp zügig vorangehen, „damit wir den Kunden auch was zeigen können“. Soviel zur Vorgeschichte des neuen Geschäftsfelds Umwelttechnik, bei dem man langfristig mit zwei externen Partnern zusammenarbeiten will.

Nach einigen Neu- und Umbesetzungen in der Anfangsphase sind im Geschäftsbereich Umwelttechnik im April 1998 vier feste Mitarbeiter beschäftigt: die bereits erwähnte Abwasseringenieurin, ein berufs- und betriebserfahrener Konstrukteur, eine junge Konstrukteurin und ein Vertriebler. Das Team hat gut zu tun. Einige Ausschreibungen für kommunale Klärwerke konnte man auf Grund der tatkräftigen Unterstützung des externen Industrievertreters gewinnen. Als die Berater der Projektconsult im April 1998 die erste Teamsitzung moderieren, haben sie es mit einer außerordentlich motivierten Gruppe zu tun, die begonnen hat, sich „freizuschwimmen“, wie es ein Berater ausdrückt.

„Die hatten, so erfuhren wir (die Berater, d. V.), ganz schön zu kämpfen, um innerbetrieblich Gehör zu finden und die nötige Ressourcen für ihre Arbeit zu kriegen. Die waren ja zum Teil neu im Unternehmen und hatten keine zuverlässigen Ansprechpartner in den anderen Unternehmensbereichen. Die gemeinsamen Schwierigkeiten haben sie aber auch zusammengebracht.“ (Int. 2)

Eine Mitarbeiterin beschreibt die Situation ähnlich:

„Da sich bei den Kläranlagen keiner auskannte, hatten wir erstmal freie Hand. Wir konnten keinem ins Gehege kommen. (...) Aber wir wurden schon genau beobachtet, ob das bei uns klappt, ob wir Aufträge reinbringen



und wie wir die abarbeiten. (...) Natürlich hat uns das auch zusammengeschleißt. Wir haben uns gut unterstützt, wenn wir gemerkt haben, der eine kommt mit der Dokumentation oder so nicht zu recht. Dann haben wir uns gemeinsam hingesetzt und sind das durchgegangen“ (Int. 17).

Das Team Umwelttechnik ist nach kurzer Zeit das Vorzeigeteam im Verwaltungsbereich. Aus Sicht der Projektpromotoren nehmen die Teammitglieder das Gruppenarbeitskonzept am weitgehendsten an.

„Die waren in den Teamsitzungen sehr konstruktiv. Die haben offen von ihren Schwierigkeiten erzählt und gemeinsam mit uns versucht, Lösungsansätze zu entwickeln. Da gab es nicht diese Geheimnistuerei und dieses Reden in Andeutungen wie bei anderen Teams, wo wir lange brauchten, um herauszufinden, wo der Schuh drückt.“ (Int. 1)

Das Team geht immer wieder aktiv auf die Berater zu, um sich dort Unterstützung bei auftretenden Schwierigkeiten zu holen. Hierzu ein Beispiel: Im August 1998 ergeben sich bei der Bauabnahme der Kläranlagen immer wieder „Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit mit anderen Bereichen“. Das Team will das geklärt haben und überlegt gemeinsam mit den Beratern, was zu tun ist. Es wird vereinbart, alle beteiligten Personen kurzfristig zu einem Arbeitskreis zusammenzubringen, um an Hand eines ausgewählten konkreten Bauprojekts Lösungsansätze zu entwickeln. Die Sitzung ist mit den Beratern vorbereitet worden, und das Team hat auch schon einen Vorschlag parat: Gebraucht wird, so sieht es das Team, ein „Abnahmekoordinator“, der vor der Auslieferung der Anlage ein Abnahmegespräch ansetzt, um mit Vertretern der Bereiche Montage und Versand ein Abnahmeprotokoll zu erstellen, das folgende Kriterien umfaßt: Abmessungen, Stückzahl, Mengen, Vollständigkeit, Sichtprüfungen, Verarbeitungsqualität und Funktionsprüfung. Dieses Abnahmeverfahren soll obligatorisch sein und federführend vom Team Umwelttechnik betrieben werden. Man stimmt ab und erzielt, gegen die Stimmen des Montagebereichs, der das „Modell als zur Zeit nicht machbar“ (Int. 26) kritisiert, einen knappen Mehrheitsbeschluß.

Aber dieser Erfolg ist nur von kurzer Dauer. In den Protokollen späterer Teamsitzungen und Gesprächen finden sich immer wieder Hinweise, daß nach wie vor die Abnahme der Klärwerke schlecht abgestimmt ist. Fehlerhafte Teile verlassen das Unternehmen und müssen auf der Baustelle mit erheblichem Mehraufwand nachgebessert werden; manchmal fehlen ganze Komponenten, die nicht rechtzeitig fertig geworden bzw. zugeliefert worden sind. Von den Montagearbeitern ist zu erfahren, daß angesichts der Großaufträge wenig Spielraum für den Kläranlagenbau bleibe. Und von der Fertigungsleitung ist zu hören: „Ich will mal so sagen, die Termine lagen zu eng für uns. Es war zu wenig Personal eingeplant, und die haben die Fertigungsstunden zu gering angesetzt.“ (Int. 26)

In dieser Einschätzung schimmert ein weiteres Problem des Kläranlagenbaus durch. Die Kalkulation der Anlagen beruht zu großen Teilen auf den Annahmen des externen Industrievertreeters, „und die waren reichlich optimistisch“, wie man teamintern meint. Der aber wehrt sich und sieht die Defizite beim noch unerfahrenen Team, das „Anfängerfehler macht“. Kritisch wird es, wie wir noch sehen werden, im Spätherbst 1998, als zwei Bauprojekte kurz vor dem Abschluß stehen und die Geschäftsführung Zahlen sehen will.

Aber das Team gerät auch noch von anderer Seite unter Druck – diesmal innerhalb des Verwaltungsbereichs. Die zahlreichen Projektteams stehen schon bald in einem verdeckten Konkurrenzkampf um knappe Ressourcen. Bei diesen Auseinandersetzungen geht es oft um zusätzliche „Manpower“, und wieder ist die Arbeit des Teams Umwelttechnik ein Streitpunkt. Folgende Episode aus dem Betriebsalltag macht das deutlich:

Thema ist die Arbeitssituation im Projektteam Kläranlagen, öffentlich verhandelt wird in einer Sitzung des Vertriebsteams. Das Projektteam ist vom Vertrieb aufgefordert worden, seine anstehenden Aufgaben und die damit verbundenen Termine aufzulisten. Streitpunkt ist die Rückkehr eines Mitglieds des Kläranlagenteams, das an das Großprojekt Tunesien ausgeliehen worden ist. Nach strittiger Diskussion gibt das Vertriebsteam eine Empfehlung ab, die so gar nicht im Sinne des Kläranlagenbereichs ist: Das Projektteam Umwelttechnik soll vorrangig die Dokumentation für zwei vor dem Abschluß stehende kommunale Kläranlagenprojekte in Passau und Bonn fertigstellen. Die Angebotserstellung für neue Kläranlagen müsse dann solange zurückgestellt werden, bis das Team Umwelttechnik wieder vollständig besetzt ist. Die einzige Zusage, die dem Kläranlagenteam gemacht wird, besteht darin, daß der ausgeliehene Mitarbeiter binnen zweier Monate dem Team wieder zur Verfügung steht. Mit anderen Worten heißt das, das Kläranlagenteam wird aufgefordert, die eigenen Akquiseanstrengungen zu Gunsten des Großprojekts zurückzustellen.

Es geht bei dieser Auseinandersetzung also nicht bloß um die Verleihung eines Mitarbeiters, sondern dahinter verbirgt sich, so sehen es die ‚Klärwerker‘, eine aktive Behinderungspolitik.

„Ich glaube, die wollen einfach nicht, daß wir mit unserem neuen Geschäftsfeld was werden. Die denken immer nur an Silos und Mühlen, da haben sie ein Interesse daran, daß aus den Aufträgen was wird. (...) Aber wie wollen wir uns entwickeln, wenn uns jetzt schon wieder die Aufträge ausgehen.“ (Int. 14)

In der erwähnten Sitzung des Vertriebsteams hat die Vertreterin des Teams Umwelttechnik kaum eine Chance, ihre Interessen gegen die Koalition der „alten Hasen“ durchzusetzen, die den Tunesienauftrag bearbeiten. Sie haben Planungs- und Kapazitätslisten parat, verweisen

auf Erfahrungen. Die junge, erst vor knapp einem Jahr angestellte Kollegin hat da einen schweren Stand, denn sie blickt noch nicht durch und kann die Planungen der anderen nicht in Frage stellen. Während sie gleichzeitig hinnehmen muß, daß die von ihr (gemeinsam mit dem Team Kläranlagen) erarbeiteten Kapazitätsrechnungen massiv in Frage gestellt werden. Und die Berater, die diese Sitzung moderieren, sind keine fachlichen Experten, können inhaltlich keinen direkten Einfluß nehmen. Sie achten darauf - und darin sehen sie ihre vorrangige Rolle - daß die Diskussion und Entscheidungsfindung methodisch abläuft. Dabei sind sie über den Projektleiter Gruppenarbeit aber durchaus ins Bild gesetzt worden und haben eine Ahnung davon, wie die Interessen im Vertrieb gelagert sind.

Die Berater spielen in dieser frühen Phase offiziell im Rahmen ihrer selbst gesetzten Spielregeln, und das heißt: Einhaltung methodischer Entscheidungsverfahren und Transparentmachen der Entscheidungsergebnisse. Es wird von den Beschäftigten sehr genau hingesehen, ob sich die Berater an die neuen Verfahren und Regeln halten.

Aber zurück: Diese Sitzung hat doppelte Signalwirkung. Zum einen fühlen sich die „alten Hasen“ im Vertrieb bestätigt. Sie können auch in den neuen Strukturen ihre Interessen durchsetzen. Zum anderen ist bei den reformbereiten Mitgliedern des Teams Umwelttechnik die Klage zu hören: „Wir können ja doch nichts machen. Das hat doch alles keinen Sinn. Wenn das so weiter geht, wird das ´ne Totgeburt.“ (Int. 14)

Aber noch ist es nicht soweit, das Team Umwelttechnik leistet Widerstand. Formuliert wird ein Positionspapier an die Geschäftsführung, in dem es unter anderen heißt:

„Aus aktuellem Anlaß (...) hat das Kläranlagenteam gemeinschaftlich beschlossen, bestmöglichst und eigenverantwortlich seine Aufträge abzuwickeln. Das bedeutet im einzelnen: Wir möchten die Kompetenz haben, die Einkäufe selbst zu tätigen (außer Materialdisposition), Termine zu überwachen (...), neue Mitglieder des Teams frei auswählen zu können und alle Entscheidungen, die das Team betreffen, eigenverantwortlich zu entscheiden, mit Ausnahme von Gehältern und Lohnerhöhungen.“ (Mat. 7)

Dieser Schritt wird intensiv begleitet von den Beratern, die zum einen Formulierungshilfe geben und sich zum anderen an den weiteren taktischen Überlegungen des Teams beteiligen. Erklärbar wird diese deutliche Promotion des Teams Umwelttechnik durch die Berater, weil das Team ihres Erachtens den Gruppenarbeitsgedanken am besten umsetzt. Sie befürchten, daß ohne entsprechende Unterstützung - die deutlich über die zu Neutralität verpflichtende Prozessbegleitung hinausgeht - der Gruppenarbeitsprozeß in der Verwaltung früh ins Stocken gerät. Das Team Umwelttechnik wird von ihnen immer wieder als beispielhaft für das gesamte Gruppenarbeitsprojekt dargestellt.

„Wir mußten da was tun. Im Team Kläranlagen finden wir die Bereitschaft, sich aktiv einzubringen. Da gab es nicht ständig diese Vorbehalte und Bedenken. Mit denen konnte man richtig konstruktiv arbeiten. Die getroffenen Arbeitsvereinbarungen waren nicht bloß dahingesagt, die hielten sich dran. Viel Eigeninitiative und Engagement war im Team und das wollten wir nicht verschüttgehen lassen durch das ständige Störfeuer von Herrn Müller und Herrn Meier (zwei Vertrieblern, d. V.). (...) Bei der Unterstützung dieses Teams haben wir ein Stück weit unsere neutrale Rolle aufgegeben und die aktive promotet.“ (Int.3)

Das Team erzielt mit seinem Protest einen bedingten Erfolg bei der Geschäftsführung: Zwar bleibt der Kollege für zwei weitere Monate ausgeliehen, aber in Zukunft, das sagt die Geschäftsführung zu, werde man dem Wunsch des Teams nach Selbständigkeit Rechnung tragen. Die Geschäftsführung wirbt um Verständnis für die durch das Großprojekt entstandene Ausnahmesituation. Durch das Einlenken der Geschäftsführung ermutigt, wagt sich das Team weiter vor und erzielt einen weiteren Verhandlungserfolg: Dem Ansinnen des Teams, ein speziell für den Kläranlagenbau zugeschnittenes EDV-Programm zu testen, um die Kalkulation selber besser in den Griff zu kriegen, wird stattgegeben. Aber hier geht es schon bald nicht weiter, die Lizenzgebühren sind exorbitant hoch und würden das „angeschlagene Budget“ des Teams weiter schwächen, wie auch teamintern eingeräumt wird.

Immer wieder erscheint in dieser Zeit auf der Tagesordnung des Teams der Wunsch nach einem klaren Bekenntnis der Geschäftsführung, „wie es mit dem Kläranlagenbau weitergehen soll, ob das wirklich ein drittes Standbein wird. Wir haben da unseren Zweifel. Um alles muß man kämpfen“, äußert sich die zuständige Konstrukteurin skeptisch (Int. 17). Das sieht auch der Projektleiter: „Die brauchen noch ein bißchen mehr Zeit, und ich sag mal, in dieser Phase mehr Deckung von oben“ (Int. 3). Zu einer Grundsatzentscheidung der Geschäftsführung kommt es kurze Zeit später, allerdings anders als erwartet.

Der Bau einiger Kläranlagen stellt sich als deutliches „Minusgeschäft“ heraus. Offenkundig wird das Defizit aber erst, als der Geschäftsführer

„seiner Bank eine Liquiditätsplanung abgeben muß. Und ich sage, denkt bitte dran, wir haben einen externen Kontrolleur der Bank im Haus. Stellt die Unterlagen bitte so vollständig und gut zusammen, daß ich die auch nachvollziehen kann“ (Int. 4).

Offensichtlich gelingt das nicht, denn der Banktermin wird ein Fiasko:

„Wenn man bei so einem Banktermin sitzt und dann auf einmal einer kommt und sagt: ‚Sag mal, wie kommt denn das, daß da drin nicht 100.000 Mark plus bei dem Auftrag ist, sondern daß da 300.000 Mark minus ist.‘ Da kann man selbst keine Erklärung mehr abgeben.“ (Int. 4)

Das ist der Anfang vom Ende des Kläranlagenbaus bei Müller. Schnell ist das Team als Schuldiger ausgemacht. Die Kalkulation weist „handwerkliche Mängel“ auf, da die computergestützte Tabellenkalkulation falsch angewendet wurde, was in diesem Fall zu einer peinlich späten Aufdeckung des Defizits geführt hat. Jetzt rücken auch die Projektpromotoren vom Team ab.

„Ich meine, ich sag mal, unterm Strich haben sie nicht die Erfolge gehabt, die sie hätten haben können. Und auch handwerkliche Fehler gemacht in den Angeboten“ (Int. 3), erklärt mir der Projektleiter.

Der Ansicht sind jetzt auch die Berater und ziehen sich mehr und mehr zurück.

„Das Team hat seine Chance gehabt, mehr können wir nicht für die tun. Da gibt es überhaupt keine Strategie, mit dem Produkt auf den Markt zu gehen, nicht mal Prospekte haben die.“ (Int. 1)

Als dann kurze Zeit später das Projekt mit den Kleinkläranlagen ebenfalls scheitert, „dann mußt du irgendwann mal auf die Bremse treten und sagen, geht nicht weiter“ (Int. 4), so der kaufmännische Geschäftsführer. Das Gesamtprojekt Umwelttechnik gilt damit als gescheitert und wird nicht fortgeführt. Kurz zum Hintergrund hier: Seit über einem halben Jahr wartet die Müller GmbH darauf, daß der Kleinkläranlagen-Prototyp, wie vereinbart, fertiggestellt wird. Im Kläranlagenteam hat man einige Gespräche mit den externen Partnern geführt, die aber nichts fruchten. Das Resümee klingt verbittert:

„Jeden Monat schön brav an den Professor Geld bezahlt. Jeden Monat geguckt, wie sieht es denn aus. Und dann nach sechs Monaten haben wir gefragt: ‚Sag mal, wo ist denn jetzt der erste Prototyp, den wir hier bei uns bauen können. Wo steht der? Und was ist: nix! Der Prof. kriegt Knete und labert und labert. Und verspricht uns das Gelbe vom Himmel.‘“ (Int. 11)

Als die Geschäftsführung davon erfährt und man sich in einem Krisengespräch mit den Kooperationspartnern nicht verständigen kann, wird die Zusammenarbeit umgehend abgebrochen. Die Geschäftsführung sieht die Fehler aber nicht nur bei den Externen, sondern auch im eigenen Haus: „Auch wieder Kreisverkehr. Also im Endeffekt eine Produktidee angefangen, aber im Prinzip überhaupt niemand für zuständig.“ (Int. 4) Vorgeworfen wird dem Team, daß es trotz „Moderationshilfe (damit meint der Geschäftsführer die Unterstützung der Berater, d. V.) versäumt hat, sich die nötige Unterstützung zu holen und sich selbst zu qualifizieren, um das Problem auf den Tisch zu kriegen“ (Int. 4). Da war es schon seit einiger Zeit, aber es gibt Artikulationsschwierigkeiten, denn was für den einen, nämlich das Team Umwelttechnik ein existentielles Problem ist, erscheint dem anderen, hier einem Teil des Vertriebs, als Hinhalte- oder Verteidigungstaktik, wie die Auseinandersetzung mit dem

Vertrieb gezeigt hat, als man stärker in die Akquisition gehen wollte. Und auch die Geschäftsführung selbst hat lange Zeit weggeguckt, wie nicht zuletzt die späte Reaktion des kaufmännischen Geschäftsführers zeigt. Die Berater selbst sind inhaltlich überfordert. Das genaue Verständnis der Geschäftsprozesse ist nicht ihr Metier, für sie gibt es dort kaum Warn- oder Stoppsignale bei ‚schlechten Geschäften‘. Die Krise des Geschäftsbereichs Umwelttechnik haben sie, trotz der engen Zusammenarbeit, nicht kommen sehen. Sie distanzieren sich jetzt aber deutlich, um nicht selbst in den Sog des Mißerfolgs zu geraten.

Es gibt nur noch ein gemeinsames Treffen zwischen Team und Beratern, um die „krisenhafte Entwicklung aufzuarbeiten, aber die wollten auch nicht mehr“, so der Berater.

Interessant ist, wie diese Krisensituation nachträglich von der Geschäftsführung, dem Projektleiter Gruppenarbeit und den Beratern eingeschätzt wird. Die Begründungen sprechen für sich und zeigen eine widersprüchliche Bewertung der Situation:

Der Geschäftsführer:

„Es gibt immer einen Hintergrund, das ist Erfolg. Also ich kann so schön zusammenarbeiten wie ich will, wenn ich absteige, dann bin ich abgestiegen. Und dann zerreißt einen das. Ja vielleicht, ja die waren zum Absteigen verurteilt, durch die übergebene Aufgabe. Sie hatten nicht die Qualifikation zu erkennen: ‚Wir sollen was machen, was nicht geht.‘“ (...) Der (externe Industrievertreter für kommunale Kläranlagen, d. V.) war Fachmann. Nur der hat gesagt: ‚Wir rechnen die Anlagen schön billig und je billiger wir die rechnen, desto mehr Aufträge kriegen wir und eine umso bessere Provision kassiere ich.‘ Und genau das ist passiert. Und ich glaube, daß das eigentlich das Team wirklich zerrissen hat. Von vornherein, dadurch eben, so schön die auch zusammengearbeitet haben.“ (Int. 4)

Der Berater:

„Also er (der Geschäftsführer, d. V.) hat es (die Fehlkalkulation, d. V.) nicht erklärt, sondern er hat einfach nur gesagt: Ihr habt falsch kalkuliert, da kommt ja nichts bei rum, so etwas machen wir hier nicht weiter. (...) Da hat es keinen Vermittlungsproze gegeben. Da würde ich heute ganz große Ohren kriegen, wenn ich so etwas hören würde und entsprechend reagieren. Da müßte sofort eine vernünftige Schulung hin, daß die das miteinander auch aushandeln. Er hat nur gemeckert und dann gesagt: Macht mal. Das war natürlich Sch...“ (Int. 1)

Der Projektleiter:

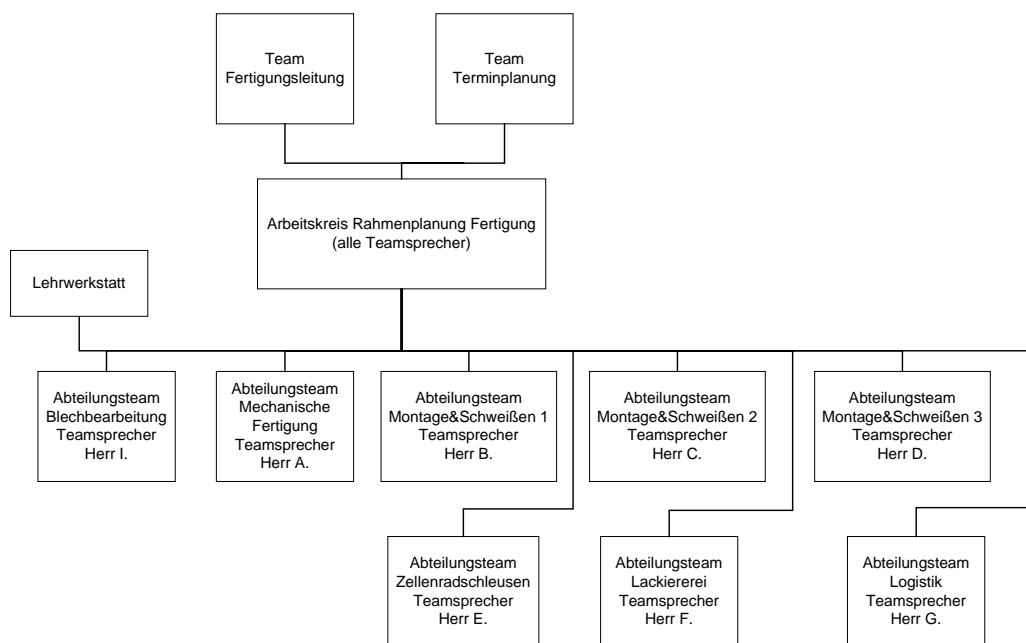
„Also, waren die auch mit der neuen Situation ein bißchen überfordert, oder es hat sich gezeigt, es ist nicht ganz so leicht, auf einem neuen Feld zu kalkulieren. Die hätten noch ein bißchen mehr Zeit gebraucht, und ich sag mal, in dieser Phase mehr Deckung auch von oben. (...) Die Erlaubnis, ruhig mal Fehler zu machen und daß die Geschäftsführung auch ganz klar gesagt hätte, was ihr da entwickelt ist ein ganz wichtiges Standbein, um von dieser Kraftfuttergeschichte wegzukommen. Das Ganze ist einfach dumm gelaufen. Vielleicht hat in diesem Team noch so ein richtiger Macher gefehlt. So richtig einer, der die Sache in die Hand nimmt.“ (Int. 3)

## **5.4 Einführung von Gruppenarbeit in der Produktion**

Im Juni 1998 hat der Berater der Beratungsstelle seine Planungsarbeiten mit der Vorstellung „des Organisationsmodells für eine Neuorganisation der Fertigung“ (Mat. 46) abgeschlossen. Die alten Meistereien werden aufgelöst, und die Produktion orientiert sich jetzt, so

heißt es, nicht mehr an dem früheren Verrichtungsprinzip, sondern erfolgt auf der Grundlage einer modernen Fließfertigung. Aus den Meistereien werden Fertigungsteams, die jeweils die „Gesamtverantwortung für ihren Arbeitsbereich tragen“ (Mat. 46). D. h., die Koordination der Arbeit, der Kontakt zu vor- und nachgelagerten Bereichen, die Planung von Arbeits- und Urlaubszeiten fällt zukünftig in den Aufgabenbereich der Fertigungsteams.

Abbildung 7: Organisation der Fertigung 10/98



Die personelle Besetzung der Arbeitsgruppen orientiert sich weitgehend an der der früheren Fertigungsbereiche. Einzig die Zusammenlegung von Montageabteilung und Schweißerei zu drei Montage- und Schweiß-Teams sowie die Gründung eines eigenständigen Teams Zellenradschleusen – zur Herstellung des einzigen Standardprodukts des Unternehmens – bringen geringfügige Umgruppierungen mit sich, die nach Einschätzung des Betriebsrats weitgehend unproblematisch verlaufen.

Bevor es zur „Scharfschaltung“ (Int. 2) der Gruppenarbeit im September 1998 kommt, werden zunächst zwölf Mitarbeiter des Unternehmens für einen Moderatorenlehrgang ausgewählt. In drei zweitägigen Workshops erhalten die Mitarbeiter eine Einführung in die Metaplan-Methodik und lernen Visualisierungs- und Präsentationstechniken kennen. Dieser Lehrgang wird eigens für die Mitarbeiter der Müller GmbH angeboten. Der Qualifizierungsaufwand ist, verglichen mit den „sonst üblichen Schulungen, hoch. Sonst sind hierfür

in der Regel nur zwei Tage vorgesehen“, klären mich die Berater auf. Es wird noch einen zweiten Lehrgang geben, an dem noch einmal 14 Mitarbeiter teilnehmen.

Im Konzept der Berater spielen die Moderatoren eine zentrale Rolle. Auf sie kommt die wichtige Aufgabe zu, die Teamgespräche sach- und problemlösungsorientiert zu moderieren und dafür zu sorgen, daß die Diskussionen in den Teams strukturiert ablaufen. Die Berater beauftragen Trainer, mit denen sie früher schon zusammengearbeitet haben, deren Arbeitsweise sie kennen und auf deren Loyalität sie sich verlassen können. Sie halten während des Lehrgangs engen Kontakt zu den Trainern und lassen sich regelmäßig und ausführlich über den Verlauf des Seminars informieren. Der Projektleiter Gruppenarbeit nimmt auch am Moderatorentraining teil, und das nicht nur, um selbst die Moderationstechniken zu erlernen, sondern auch, um sicherzugehen, „daß da nicht so ein abgehobenes Zeug gemacht wird, das mit uns nichts zu tun hat“ (Int. 3).

Ab dem 13. September beginnt dann die Einführung der Gruppenarbeit in der Fertigung. Jede Arbeitsgruppe wird für einen Tag freigestellt, um gemeinsam mit dem Berater der Beratungsstelle und den zwei Prozeßbegleitern der Projektconsult noch einmal außer Haus die genauen Arbeitsinhalte zu klären und die „interne Gruppenorganisation“ abzustimmen. Es werden jeweils sogenannte Themenspeicher erstellt, in denen noch zu leistende Vorarbeiten aufgelistet werden, bevor Anfang Oktober der „Hebel umgelegt wird“, wie es der Berater ausdrückt. Ab dann wird bei Müller in der gesamten Fertigung nur noch in Teams gearbeitet.

Die Projektpromotoren glauben, daß der Erfolg des Projektes ganz wesentlich davon abhängt, ob die Einführung der Gruppenarbeit in der Fertigung schnell gelingt.

„Also es geht darum, nochmal alle darauf einzuschwören, was Gruppenarbeit heißt. Auch, welche Verantwortung jetzt auf sie zukommt und was sie jetzt für neue Möglichkeiten haben“, so der Projektleiter.

Aus dem „Handkoffer der OE“ (Int. 1) werden Übungen zur Ermittlung von Arbeitspräferenzen durchgeführt und Anregungen zum Teammanagement gegeben. Da ist dann vom „Außenpolitiker“, „vom Fraktionsvorsitzenden“ und „vom Guten Geist“ die Rede, die alle ihre unverzichtbare Funktion bei Gruppenarbeit haben – dies möge man bei der beginnenden Teamarbeit beachten.

Für die Berater der Projektconsult dienen diese „Kick-off-Workshops“ auch dazu, einen intensiveren Kontakt zu den Fertigungsbereichen aufzubauen. Sie haben bis zu diesem Zeitpunkt nur im Rahmen der Meistergespräche enger mit der Produktion zu tun gehabt. Wie



gesehen, konzentrierte sich ihr Einsatz auf die Verwaltungsbereiche, in denen sie nun schon seit einigen Monaten tätig sind. Und für den Berater der Beratungsstelle, so ist es mit den übrigen Projektpromotoren abgesprochen, ist dies so etwas wie eine „Abschlußtour“.

„Wir wollen einen sauberen Übergang hinkriegen. Ich habe denen nochmal meine bisherige Arbeit vorgestellt, mit der Grobstrukturplanung und daß jetzt Projektconsult das Steuer übernimmt, mit der Umsetzung und der Detailarbeit. (...) Ich war dann raus aus der direkten Beratung“ (Int. 6).

Damit meint er seine Arbeit als „Berater für den ganzen Prozeß“. Dem Betriebsrat bleibt er weiter als „jetzt wieder Betriebsratsberater“ erhalten. Und auch mit den Prozeßbegleitern verständigt er sich darauf, alle zwei Monate „gemeinsam auf den Prozeß zu schauen“ (Int. 1).

Ob er als Mitinitiator des Gruppenarbeitsprojekts bei Müller ein neutraler und distanzierter Supervisor sein kann, erscheint fraglich. Für den Projektleiter ist diese „Sicht von außen“ aber unbedingt erforderlich, und die Prozeßbegleiter der Projektconsult haben ein Interesse an seiner „Kompetenz bei Sachfragen“, die längst nicht alle geklärt sind. Wie etwa die noch ausstehende Umgestaltung der Arbeitsvorbereitung, die „nicht wirklich integriert ist“ (Mat. 53). Wie wir noch sehen werden, bleibt die Integration der Arbeitsvorbereitung ein Dauerthema.

#### **5.4.1 Die Fertigungsbereiche zwischen Selbstorganisation und Fremdbestimmung**

Im ersten halben Jahr, also bis Februar/März 1999, scheint die Gruppenarbeit in der Fertigung weitgehend reibungslos anzulaufen. Zumindest sehen es so die Prozeßbegleiter der Projektconsult. „Also es gibt schon einige funktionierende Institute“. Der Berater der Beratungsstelle ist da noch entschiedener. Für ihn steht fest: „In der Fertigung ging das sehr schnell. Die haben faktisch ein Faß Bier aufgemacht, daß sie endlich vernünftig arbeiten konnten“ (Int. 6). In einem offiziellen Zwischenbericht heißt es dann auch:

„Bei der Einführung von Gruppenarbeit im Fertigungsbereich zeigten sich mit Blick auf die anvisierte Selbststeuerung der Gruppen schon früh erste Erfolge. (...) Bis auf wenige Ausnahmen bewerten die Fertigungsteams die Reorganisationsmaßnahmen als Chance, sich persönlich weiterzuentwickeln und interessantere und abwechslungsreichere Tätigkeiten übernehmen zu können. Hohe Lernbereitschaft und Kollegialität erleichtern es den fachlich hochqualifizierten Fertigungsmitarbeitern, mit den neuen gestiegenen Arbeitsanforderungen zurechtzukommen. Die eigenverantwortliche Planung der Tages- und Wochenpläne, die Verteilung der Arbeit in den Teams selbst, die Urlaubsregelung und die Koordination mit anderen Fertigungsteams funktionierte, trotz aller Anfangsschwierigkeiten, erstaunlich reibungslos.“ (Dok. 2)

Aus Sicht des Projektleiters Gruppenarbeit ist es vor allem das Verdienst der Werker, daß die Termine bei den beiden Großaufträgen China und Tunesien gehalten werden können. Er wird nicht müde, dies herauszustellen und beeindruckt damit auch die Geschäftsführung. Über ein halbes Jahr ist die Fertigung das Aushängeschild des Projektes. Das deckt sich mit der aktuellen Managementdiskussion, in der eine stärkere Konzentration auf den Wertschöpfungsbereich gefordert wird. „Da wird das Geld verdient“ (Int. 4), heißt es nun auch bei der Geschäftsführung.

Die Berater sind in der Fertigung von Anfang an deutlich weniger präsent und arbeiten nicht so intensiv mit den Teams zusammen wie zuvor im Verwaltungsbereich. Verständigt haben sie sich auf folgende Arbeitsvereinbarung mit den Teams: „Wenn ihr uns braucht, dann sagt uns Bescheid.“ (Int. 2) Die Berater drängen auf eine frühe Selbständigkeit der Gruppen. Sie wollen nicht noch einmal einen ganzen Unternehmensbereich „an die Hand nehmen“ (Int. 1). Man hält das für weitgehend unproblematisch, denn in der Fertigung „haben die immer schon zusammenarbeiten müssen, da gibt es nicht dieses Einzelkämpfertum“ (Int. 1). Sie nehmen Ende 1998 regelmäßig an den wöchentlichen Besprechungen des Arbeitskreises „Rahmenplan“ teil. Für einige Wochen übernehmen sie hier die Moderation, und danach assistieren sie den betrieblichen Moderatoren und geben Hilfestellung. Die Berater wollen sich nicht wieder so verzetteln wie im Fall der Verwaltung.

„Unsere Kapazitäten waren da auch begrenzt, das wäre auch nicht mehr gegangen. Die Arbeit mit den Teams in den Dienstleistungsbereichen hat uns massiv gefordert. Wir hatten den dringenden Wunsch, stärker konzeptionell zu arbeiten, mußten das auch tun“ (Int. 1)

Stattdessen übernimmt es der Projektleiter Gruppenarbeit, diesen Unternehmensbereich „auf Linie“ zu bringen, wie er es nennt. Und dies gelingt ihm für eine Weile erstaunlich gut. Ein großer Vorteil liegt in seiner intimen Kenntnis dieses Arbeitsbereichs, er weiß, wo die Opponenten sitzen und wer das Projekt befürwortet. Hier hat er Ansprechpartner, die ihn auf dem laufenden halten, hier genießt er offensichtlich den Respekt vieler Kollegen und ist nicht „bloß der von der Abkantung“, wie es im Verwaltungsbereich hinterrücks heißt. Worauf er sich, zumindest in der Einführungsphase, verlassen kann, ist ein gut organisierter gewerkschaftlicher Vertrauensleutekörper, der bestens in Sachen Gruppenarbeit geschult ist. Für die Vertrauensleute veranstaltet er gemeinsam mit der Beratungsstelle zwei Wochenendseminare zum Thema Gruppenarbeit, was nicht nur im Betrieb einige Beachtung findet, sondern auch in der lokalen Presse als beispielhaftes Vorgehen bei betrieblichen Modernisierungen besprochen wird. Außerdem trifft er sich mindestens einmal pro Monat in privater Atmosphäre mit ‚seinen‘ Vertrauensleuten.

„Wo ich gleich von Anfang an sehr großen Wert drauf gelegt hab, auf einen möglichst großen gewerkschaftlichen Vertrauenskörper. Weil, je mehr Leute du da einspannen kannst, desto besser ist es, und ich hatte den ganzen Vertrauenskörper auch drauf eingeschworen.“ (Int. 3)

Auch ein Großteil des Betriebsrats – bis auf den ehemaligen Meister und stellvertretenden Betriebsratsvorsitzenden – ist aktiv eingebunden in den Veränderungsprozeß. Und selbst der permanenten Kritik des ehemaligen Vorsitzenden kann der Projektleiter zu diesem Zeitpunkt noch etwas Positives abgewinnen: „Dadurch haben wir die Bedenken auch immer in der Diskussion. Es ist also besser so, als wenn sie außerhalb sind und du wirst dann irgendwann damit konfrontiert“ (Int. 3). Jeweils zwei Betriebsratsmitglieder sitzen im neuen Personalausschuß des Unternehmens und im Projektsteuerungsteam. Sie befürworten den Veränderungsprozeß und unterstützen ihren Vorsitzenden. „Er hat ja auch diese Gruppenarbeit auf den Betriebsrat so ausgeweitet und daß halt jeder was macht. Nicht so wie früher, daß alles der (alte Vorsitzende, d. V.) macht. Alle anderen durften nur nicken.“ (Int. 9)

Außerdem gibt es den allmorgendlichen Rundgang des Projektleiters durch die Fertigung. Er ist oft dabei, wenn die Teams bei der sogenannten Morgenlage ihre Arbeit organisieren. Greift umgehend ein, wenn etwas schief läuft: „Ja, dann ist teilweise der Projektleiter eingeflogen.“ (Int. 3) Als Projektleiter will er auf dem laufenden bleiben, muß wissen, was auch „informell da immer so abläuft“.

Entgegen den ersten offiziellen Einschätzungen der Berater und den Beteuerungen des Projektleiters nimmt aber auch die Gruppenarbeit in der Fertigung einen problematischen Verlauf, was intern auch registriert, aber vorerst nicht weiter publik gemacht wird. In einer Besprechung des Projektteams Gruppenarbeit Ende November 1998 berichtet der Projektleiter selbst von akuten Problemlagen. In den Teamsitzungen, so stellt er fest, werde bei vielen nicht auf die Moderationstechniken zurückgegriffen. Die Gruppensitzungen würden nicht protokolliert und es gebe gruppendynamische Spannungen in den Teams. Die Gründe dafür sind schnell gefunden, einhellig ist man der Ansicht: „Die derzeitige Belastungssituation in der Fertigung führt zu dieser Vernachlässigung wichtiger Momente der Gruppenarbeit“ (Mat. 48). Tatsächlich macht zu dieser Zeit die Rede von „einer 300%-Auslastung der Fertigung“ die Runde, Hallenerweiterung und Schichtmodelle sind im Gespräch, aber etwas wirklich Genaues weiß man nicht. Aber auch mein Eindruck ist, daß die Fertigung mehr als ausgelastet ist. Auf dem Firmengelände werden immer mehr Container und provisorische Hallen aus Gestänge und Planen aufgestellt. Alle Gänge sind wieder mit Material vollgestellt. „Es werden Überstundenzetteln wie noch nie geschrieben.“ (Int. 7) Diese können aber

nicht ausbezahlt werden, sondern sollen, so die Absprache zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung, in Form von Freizeitausgleich entgolten werden, „wenn es wieder etwas ruhiger ist“ (Int. 3).

Um eine stärkere Konzentration auf die „Belange der Gruppenarbeit“ (Int. 2) sicherzustellen, trifft der Projektleiter folgende Absprachen mit den Beratern: 1. Die Berater werden gezielt in die Fertigungsgruppen gehen, 2. die Berater laden zusätzlich ein zu einem Arbeitskreis für Moderatoren und 3. sie bieten eine Schulung für Gruppensprecher (Konfliktlösestrategien, zielorientiertes Arbeiten usw.) an. All diese Absprachen können aber nicht mehr in die Tat umgesetzt werden. Die Berater erfahren im gleichen Zeitraum, daß die Geschäftsführung plant, noch vor Weihnachten Mitarbeiter zu entlassen. Und der Schauplatz ihrer Arbeit ist dann wieder die Verwaltung, wo die Kündigungen ausgesprochen werden. (siehe auch Kapitel 5.6).

Interessant ist, wie die Einführung der Gruppenarbeit von den Schlossern, Schweißern und Monteuren selbst erlebt wird. Hier zeigt sich ein weitaus widersprüchlicheres Bild, als es die Projektpromotoren zeichnen.

#### *Teamwork in der Montage - selbstverständlich*

Für zwei der drei Montageteams gilt wohl ziemlich uneingeschränkt, was der Berater der Beratungsstelle, allerdings mit Blick auf den gesamten Fertigungsbereich, so ausdrückt: „Das ist angesprungen, funktionierte – fertig!“ (Int. 6). Die Facharbeiter in der Montage sind – wie in der Einleitung erwähnt – die fachlichen Experten bei Müller. Sie haben stets relativ selbstbestimmt gearbeitet und haben sich absprechen müssen mit den vor- und nachgelagerten Bereichen. Sie haben immer schon auch planerische und konstruktive Arbeiten mit übernommen. Viele der hier Arbeitenden haben jahrelange Baustellenerfahrung und kennen sich sehr gut aus in ihrem Metier. Unübersichtliche Situationen, in denen improvisiert und alternative Lösungen gefunden werden müssen, sind für sie nichts Neues. Ihre Arbeit ist noch nie nach Plan verlaufen. Und zweifellos wissen sie um ihre Fähigkeiten:

„Die Monteure, das waren immer schon die Leute, die hatten das halt irgendwie alle drauf. Auch einfach ein bisschen über den Tellerrand geguckt und so. Klar gab’s da Unterschiede, waren alles gute Facharbeiter. Aber auch da gibt es Unterschiede.“ (Int. 9)

Und die Einführung von Gruppenarbeit ist für sie in weiten Teilen die Fortsetzung ihres bisherigen Arbeitsalltags. Bei der Montage der größeren Anlagen ging es gar nicht anders

als intensiv miteinander zu arbeiten, sich abzustimmen und in „kniffligen Situationen mit anzupacken“ (Int. 21).

„Geändert hat sich eigentlich nur, daß man ein bißchen mehr vorausgucken mußte, daß die Sachen auch vorgefertigt waren. Mit einem Auge dahin gucken, was man noch so hat, weil, war keiner mehr da, den man da hinschicken konnte, musste man selber hingehen. (...) Aber wir haben sowieso schon immer ziemlich viel selber gemacht. (...) Wir konnten uns selber helfen. Mußten wir vorher auch.“ (Int. 9)

Diese Teams nutzen auch intensiv die durch die Gruppenarbeit gebotenen Möglichkeiten der Selbststeuerung. Regelmäßig finden sie sich zu den wöchentlichen Teambesprechungen ein, um sich abzustimmen und den Arbeitsplan für die kommende Woche abzusprechen. Sie greifen zu Edding und Flipchart, um sich in ihrer Moderatorenrolle auszuprobieren, „auch wenn’s ein bißchen ungewohnt ist. Aber das bringt schon was, finde ich“ (Int. 21). Hinzu kommt, daß keiner der ehemaligen Meister und Vorarbeiter in diesen Gruppen mitarbeitet, was „uns vieles leichter gemacht hat“ (Int. 9). Denn diese haben ihrer Ansicht nach „kräftig dagegen gearbeitet“ (Int. 9). Sie selbst lassen sich nichts mehr von den früheren Meistern sagen, deren fachliche Fähigkeiten sie schon lange angezweifelt haben. Sie berichten von einigen Versuchen der ehemaligen Meister, die Planungen der Gruppe ‚umzuwerfen‘ und andere Prioritäten bei der Montage zu verlangen. „Aber wir haben uns ganz schön durchgesetzt. Muß ich sagen. Die Gruppe war sehr stark, stärkste Gruppe“ (Int. 21). Durchsetzen heißt für die Montageteams, auf ihrer Planungsautonomie zu bestehen und sich gezielt der neuen Strukturen wie etwa des Arbeitskreises Rahmenplan zu bedienen, um dort die Absprachen zu treffen.

#### *Mechanische Fertigung und die Dominanz der ehemaligen Meister und Vorarbeiter*

Ganz anders sieht es in den ehemaligen Abteilungen der Mechanischen Fertigung und der Blechbearbeitung aus. Dort kommt es zu massiven Widerständen gegen das Gruppenarbeitsprojekt. Hier registriert der Projektleiter die oben erwähnten gruppendynamischen Spannungen mit den alten Meistern und Vorarbeitern. Er erfährt davon nur hinter vorgehaltener Hand. Keiner derjenigen, der ihn aus diesen Gruppen anspricht, ist bereit, die Anschuldigungen, die im Zwiegespräch vorgetragen werden, öffentlich zu wiederholen. Keinmal werden die Berater angefordert, um Teamsitzungen in diesen Abteilungen zu moderieren, um „an den Konflikten zu arbeiten“ (Int. 1). Die Berater sind hier weitgehend außen vor und können nicht eingreifen – es gilt die Übereinkunft: wenn ihr uns braucht, ruft uns – sie werden nicht gerufen.

„Es ist von Projektconsult immer wieder den Gruppen gesagt worden, wenn ihr Hilfestellung braucht in bestimmten Problemlagen, sagt es gleich. Wir kommen und helfen euch. Aber keine einzige Gruppe hat davon Gebrauch gemacht.“ (Int. 3)

Worum es bei diesen Vorwürfen geht, scheint in Variationen immer das gleiche zu sein: Die Meister/Vorarbeiter und einige „ältere Kollegen“ spielen nicht mit. Nach wie vor, so ist zu hören, treten die Meister/Vorarbeiter als Vorgesetzte auf, auch wenn sie es offiziell schon seit einigen Monaten nicht mehr sind. Vor allem in der mechanischen Fertigung ist es der alte Meister, der fast alle dispositiven Aufgaben übernimmt „und keinen hochkommen läßt“ (Int. 7). Interessanterweise hat ihn sein Team zum Gruppensprecher gewählt. Ein Gegenkandidat konnte nicht gefunden werden, obwohl der Projektleiter einige Teammitglieder aufgefordert hatte, sich zur Wahl zu stellen. Aber offenbar will es sich niemand mit dem ehemaligen Meister verderben, mit dem jetzt eng zusammengearbeitet werden muß. Als Gruppensprecher ist er derjenige, der seine Kollegen über Projektangelegenheiten informieren soll, die im Projektsteuerungsteam und im „Arbeitskreis Rahmenplan“ besprochen werden. Und diese Informationen werden von ihm offenbar nur gefiltert weitergegeben. Ein Schlosser erinnert sich:

„Der kam immer an und brüllte: Wißt ihr, was die jetzt wieder vorhaben, das geht doch nicht. Da muß was gegen getan werden. (...) Wenn wir dann mit (dem Projektleiter, d. V.) gesprochen haben, hörte sich das ganz anders an.“ (Int. 7)

Unternommen wird in dieser Situation von den Kollegen nichts. Den Fertigungsleiter hinzuziehen, kommt für sie nicht in Frage: „Das war dann höchstens das allerletzte, wenn überhaupt nichts mehr ging. Haben wir aber nie gemacht.“ (Int. 7) Der Projektleiter hofft, daß die turnusmäßige Neuwahl der Gruppensprecher nach einem halben Jahr eine Änderung bringt. Solange will er noch abwarten. Aber nicht nur der ehemalige Meister, sondern auch der alte Vorarbeiter der mechanischen Fertigung zeigt wenig Bereitschaft, sich auf die Gruppenarbeit einzulassen. Zumindest berichten mir das einige seiner jüngeren Kollegen, bei denen er fachlich hochgeschätzt ist. Er verfügt über 35 Jahre Betriebserfahrung und hat sich ein enormes Wissen angeeignet. Er wird dazugeholt, wenn etwas nicht läuft, wenn Schwierigkeiten beim Drehen oder Fräsen auftauchen:

„Das ist meistens so, daß es schon irgendwo auf der Maschine gefahren worden ist und hat dann nicht gepaßt. Dann bin ich zum (ehemaligen Vorarbeiter, d. V.) gegangen. Wenn es noch zu retten ging, dann hat er es gerettet, irgendwie.“

Eine besondere Problematik liegt darin, daß ein erheblicher Teil der alten Zeichnungen und Arbeitsanweisungen nicht überarbeitet worden ist. Und berufsunerfahrene Schlosser, die das erste mal mit einem Bauteil zu tun haben, wissen nicht, wo die Ungenauigkeiten liegen. Der Vorarbeiter selbst schildert die Schwierigkeit so:

„Hat es das erste mal nicht gepaßt auf der Zeichnung, sind wir hin zum (einem der Konstrukteure, d. V.), haben die Zeichnung hingegeben; guck mal zu woran es gelegen hat. Dann hat der geguckt und dann wurde eventuell, meistens wurde das nicht geändert, meistens fing es nächstes Mal genauso wieder an, war halt so.“ (Int. 23)

Und davon profitiert er. Er ist ein gefragter Mann, und zwar nicht nur bei den eigenen Leuten, sondern auch bei den Montageabteilungen, die auf die Zuarbeiten der mechanischen Fertigung angewiesen sind. Sie warten auf die Bearbeitung der Bauteile, um die Anlagen fertigstellen zu können. Es kommt bei Einführung der Gruppenarbeit immer wieder zu folgender Situation:

„Man muß da schon irgendwie vorsichtig rangehen. Wenn man hinkommt und sagt: Hör mal zu, wir brauchen ..., kriegt man gar nichts. Ihre Macht konnten die ausspielen, da haben die das nicht gemacht und liegen lassen. Ja und man kann auch nicht irgendwie drauf drängen, weil so tief drin steckte man doch nicht, daß man sagen konnte, ihr habt eigentlich genug Zeit, das zu machen.“ (Int. 9)

Über den Projektleiter erfahren auch die Berater von diesen Zuständen. Aber sie sehen keine Möglichkeit, an dieser Stelle einzugreifen und fordern stattdessen disziplinarische Maßnahmen durch die Geschäftsführung, wobei sie ahnen, daß von dort wenig zu erwarten ist. In einer Besprechung des Projektteams Gruppenarbeit Ende 1998, an der auch der Berater der Beratungsstelle teilnimmt, gibt einer der Berater folgenden Lagebericht:

„Der Dreher mit einer Einzelkämpferposition ist auch jemand, der über viele Jahre im Betrieb ist, der sich das Know How so angeeignet hat. Der keinen reinkommen läßt, der nirgendwo drüber Aufzeichnungen macht, der alles nur im Kopf hat, macht sich auf diese Weise auch unabkömmlich. Der ist immer ein Engpaß im Betrieb, weil der macht seine acht Stunden und geht nach Hause, egal wie seine Aufträge sind. Und (der Geschäftsführer, d. V.) ist nicht in der Lage, zu sagen: Du bleibst hier. Geht nicht, das ist einfach nicht drin. Solche Formen von Widerstand sind eigentlich ganz häufig.“ (Int. 1)

Die Geschäftsführung wird erst nach mehreren Monaten im Spätsommer 1999 aktiv werden, dann allerdings sehr drastisch (siehe auch Kapitel 5.7).

### *Blechbearbeitung und die Schlüsselposition des CNC-Programmierers*

Ein ähnlich gelagertes Widerstandsmuster erkennen die Berater in der Abteilung Blechbearbeitung. Die konfliktreiche Zusammenarbeit dieses Teams führen sie auf die „Sonderrolle“ eines Programmierers aus der Arbeitsvorbereitung zurück, der zu großen Teilen die Ar-

beitsplanung und Arbeitsorganisation dieses Teams bestimmt. Er schreibt die Programme für die beiden CNC-Maschinen und legt fest, wann welcher Auftrag zu erledigen ist. Da er außerdem den Vertrieb für die Lohnfertigung übernommen hat, muß das Team oft sehr kurzfristig auf „seine Schnellschüsse“ reagieren, was vor allem dann besonders aufwendig ist, wenn der Laserbrenner gerade für größere Massenarbeiten (z.B. Silowände) eingestellt ist und diese Arbeiten unterbrochen werden müssen. Die laufenden Änderungen der Auftragsreihenfolge führen überdies zu einem erheblichen Such- und Sortieraufwand bei den jeweils benötigten Blechen. „Muß morgen beim Kunden sein, nimmt das mal eben mit rein. So kommt der immer an“ (Int. 14), beschwert sich einer der Maschinenbediener beim Projektleiter. Bereits im Vorfeld ist versucht worden, diesen Programmierer ins Team Blechbearbeitung zu integrieren. Dagegen setzt er sich bei der Geschäftsführung zur Wehr: Eine ausschließliche Mitarbeit im Team sei nicht möglich, da dies nicht mit seinen zusätzlichen Vertriebsaufgaben bei der Lohnfertigung zu verbinden sei. Die Geschäftsführung schließt sich dieser Ansicht an (mit der Lohnfertigung wird „gutes Geld verdient“) und beläßt ihn vorerst auf seinem Arbeitsplatz; allerdings mit dem deutlichen Hinweis an ihn, sich besser mit der Blechbearbeitung abzustimmen, woran er sich nicht hält, zumindest ist das der Eindruck der Berater: „Da hatte ich, der stark begründete Verdacht existierte, daß er da, wie soll ich sagen, Geheimhaltungspolitik betrieb.“ (Int. 4)

Trotz Gruppenarbeit bleibt dem Team Blechbearbeitung also wenig Dispositionsspielraum, die Versprechungen der Gruppenarbeit wie selbstbestimmtes Arbeiten stellen sich für dieses Team von Anfang an nicht ein. „Dann gibt es ständig Probleme, wenn er wieder soviel angenommen hat, daß die eigene Arbeit für Müller nicht fertig wird. Daß zuviel Fremdarbeit gefahren wird“ (Int. 14), faßt einer der Maschinenbediener die Situation zusammen.

Allerdings sehen die Berater diesmal eine Möglichkeit, zu intervenieren. Es gelingt ihnen im Projektsteuerungsteam, Anfang 1999 einen kostspieligen Qualifizierungsvorschlag durchzubringen; nämlich einen zweiten Mitarbeiter für einen CNC-Programmierlehrgang anzumelden, um so das Monopol des Programmierers zu brechen. „Das haben wir auch problematisiert. Das war auch eine Strategie von uns, das kaputtzumachen. (gemeint ist die Monopolstellung des Programmierers, d. V.)“ (Int. 6), so der Berater. Als Argument führen sie die fehlende Urlaubs- bzw. Krankheitsvertretung für diesen Mitarbeiter an. Der Gruppensprecher, mit dem sich die Berater im Vorfeld verständigt haben und der auch als Kandidat für den geplanten CNC-Lehrgang vorgesehen ist, schildert die enorme Abhängigkeit in dramatischen Worten: „Das ist der einzige, der programmieren kann. Da ist keiner mehr,



der das programmiert. Wenn der nicht da ist, dann kriegen wir nichts fertig. Ganz einfach.“ (Int. 14) Das ist natürlich auch ein Motiv für den von seinem Vorsitzenden instruierten Betriebsrat, um aktiv zu werden. Dabei sieht er nicht nur die gefährliche Abhängigkeit des Unternehmens von einem einzelnen Mitarbeiter, sondern auch die Überlastung des Kollegen, der „ja jetzt schon Arbeit am Wochenende mit nach Hause nimmt“ (Int. 7).

Die Intervention hat Erfolg: Ein Mitarbeiter des Teams Blechbearbeitung - allerdings nicht der zuerst vorgesehene Gruppensprecher, sondern ein junger Facharbeiter, der gerade aus der Lehre übernommen worden ist und als computerversiert gilt, „wird auf Lehrgang“ (Int. 14) geschickt. Aber der neue CNC-Programmierer hat einen schweren Stand. Von verschiedenen Seiten ist zu erfahren, daß der erfahrene Programmierer aus der Arbeitsvorbereitung ihn nicht, wie abgesprochen, einarbeitet, sondern sich sehr distanziert verhält und ihn als seinen Vertreter auflaufen läßt. Im Gespräch mit dem Projektleiter beklagt sich der Neue:

„Hat wie irre geschimpft, wenn irgendwas war. Nur hat man ja nicht dieses Know How, was der da hatte. Ich wußte zwar theoretisch wie es ging, aber das in der Anlage umzusetzen gerade bei Störungen, das ist was anderes. (...) Er hat mich nicht reingucken lassen.“

Die Berater registrieren eine regelrechte Verweigerungshaltung, „der hat sich da in eine Schlüsselsituation reinmanövriert und ist da heute noch“ (Int. 1). Sie sind der Ansicht, ihr möglichstes getan zu haben. Ihr Ansatz, über Qualifizierung diese Schlüsselposition aufzubrechen, hat keinen Erfolg. Für sie hat an dieser Stelle die Durchsetzungsfähigkeit der Führung gefehlt, „da haben sie (die Geschäftsführer, d. V.) gescheut. Da sind sie nicht rangegangen.“ (Int. 1) An der Situation des Blechbearbeitungsteams ändert sich bis September 1999 nichts mehr. Der CNC-Programmierer geht weiter seinen lukrativen Lohnfertigungsgeschäften nach und disponiert weitgehend eigenmächtig die Maschinenbelegung des Teams.

Für die Fertigung bleibt festzuhalten, daß bereits in der ersten Projektphase die Einschätzung des Beraters der Beratungsstelle, daß die „Gruppen ihre Störfaktoren im Griff haben“ (Int. 6), nur eingeschränkt gilt. Daß dieser Eindruck entsteht, hat vor allem damit zu tun, daß es dem Projektleiter Gruppenarbeit für geraume Zeit gelingt, durch enormen persönlichen Einsatz und „Händchenhalten“, wie er es nennt, die Spannungen in der Fertigung im Zaum zu halten.

## 5.4.2 Die Meisterkrise

Mit Beginn der Gruppenarbeit im Juli 1998 und ihrer nun offensichtlichen Degradierung legen die Meister ein anderes Verhalten an den Tag. Sie leisten Widerstand. Mal offen und mal versteckt, mit ihrer Zurückhaltung ist es jedenfalls vorbei. Die Meistergespräche mit den Beratern sind abgebrochen worden.

Der ehemalige Meister der mechanischen Fertigung opponiert offen. Über den Projektleiter erfahren die Berater, wie der angesprochene Meister durch die Fertigungshallen geht, um über vermeintliche Fehlleistungen des Projekts zu berichten. Außerdem versucht er – wie gesagt selbst lange Zeit Betriebsratsvorsitzender und jetzt immer noch stellvertretender Vorsitzender – dieses Gremium wieder für sich zu gewinnen. Die Situation eskaliert zusehends, und der Projektleiter fordert in einem Vieraugengespräch mit der Geschäftsführung verschiedene Maßnahmen gegen diesen Meister. Es häufen sich die Vorfälle, in denen der Projektleiter in schwierige Situationen gerät. Beinahe täglich ruft der ehemalige Meister den Projektleiter in die mechanische Fertigung, um ihn im Team mit vermeintlichen Fehlentwicklungen des Projekts zu konfrontieren.

„Er hatte sich dann immer eingeschworen und dann bei mir angerufen. Ich mußte dann immer rüber, und dann hat er mich da immer auf den heißen Stuhl gesetzt.“ (Int. 3)

Hier zeigt sich, daß die Sanktionsmodelle der Teamarbeit nur dann greifen, wenn der Konflikt insoweit öffentlich gemacht wird, daß er in moderierten Teamsitzungen bearbeitbar wird. Aber in den wenigen Teamgesprächen der mechanischen Fertigung, die erst Mitte 1999 stattfinden, kommt es eben nicht dazu, den alten Meister – selbst in Abwesenheit – zu kritisieren. Es scheint hier ein wirkliches Tabu zu sein, jemanden öffentlich zu kritisieren, das macht man unter sich aus. Das Resultat: Es gibt latente Reibereien und Spannungen, und das Team funktioniert nach Ansicht der Berater zusehends schlechter. Wie es scheint, zerfällt die mechanische Fertigung in zwei Fraktionen, nämlich die, die in der Einführung von Gruppenarbeit eine Möglichkeit sehen, besser abgestimmt und auch selbstbestimmter zu arbeiten, und die, die sich um den alten Meister scharen, und das wohl nicht nur aus Loyalitätsgründen. Einige Werker fühlen sich überfordert. Gruppenarbeit verlangt nach Kompetenzen, die sie einschüchtern; insbesondere das hohe Maß an Schriftlichkeit und diskursiver Auseinandersetzung, das nach und nach gefordert wird, bringt einige dazu, sich dem opponierenden Meister anzuschließen. All dies sorgt für erhebliche Konflikte innerhalb der Abteilung, gegen die, so fordert der Projektleiter, etwas unternommen werden muß.

Es beginnt ein massives Ringen zwischen Geschäftsführung und dem Meister, wobei immer wieder auch Berater und Betriebsratsvorsitzender Einfluß nehmen. Zwischen Betriebsratsvorsitzendem und Beratern werden mögliche Taktiken erwogen, um diesen Meister ruhigzustellen. Zuerst überlegt man, ihm - dem nicht Teamfähigen, wie es heißt -, doch einen Einzelarbeitsplatz zuzuweisen. Gedacht ist dabei an Pförtner- oder Hausmeisterarbeiten. Diese Alternative wird aus zwei Gründen verworfen: Zum einen wäre aus Sicht der Berater die Bereithaltung von Einzelarbeitsplätzen inkonsequent, da die Anforderung Teamarbeit für alle gelte; so brächte man sich unnötig in Begründungsschwierigkeiten bei anderen Problemfällen. Zum anderen wäre der Meister nach wie vor auf dem Betriebsgelände und könnte weiter gegen das Projekt anreden. Der nächste Versuch besteht darin, ihn abzufinden, und zwar mit einer ungewöhnlich hohen Summe. Die Rede ist von 250.000 DM, was ungefähr der doppelten gesetzlich vorgeschriebenen Abfindungssumme entspricht, aber darauf läßt sich der Meister nicht ein. Erst Mitte 1999 kommt es zum Eklat: Man wirft dem Meister unter Hinzuziehung von Zeugen vor, sich gegenüber Kunden geschäftsschädigend verhalten zu haben, angeblich habe er den baldigen Konkurs des Unternehmens angekündigt. Die fristlose Kündigung gelingt aber nicht, denn der Meister ist Betriebsrat und genießt besonderen Kündigungsschutz. Der Fall geht erst im Herbst 1999 vor das Arbeitsgericht, und bis dahin ist der Meister freigestellt von allen weiteren Aufgaben, aber er läßt es sich nicht nehmen, immer wieder auf das Betriebsgelände zu kommen „um sich mit seinen Kollegen zu unterhalten, und daß sei ja wohl nicht verboten“ (Int. 25).

Der ehemalige Meister der Schweißerei opponiert gleichfalls, aber er geht anders vor. Er agiert bzw. agitiert im Stillen. Aus Sicht der Projektpromotoren versucht er gezielt, die direkte Konfrontation zu vermeiden, indem er „immer durch Abwesenheit glänzt“ (Int. 2), wenn versucht wird, ihn öffentlich zur Rede zu stellen. Tatsächlich ist es ihm gelungen, alle Teamsitzungen zu umgehen, bei denen Dritte (Projektleiter oder Prozessbegleiter) ihr Kommen angekündigt haben. Dem Projektleiter fällt bei seinem morgendlichen Rundgang durch die Fertigung auf, daß sich in der ehemaligen Meisterei häufig ein „Grüppchen der Unzufriedenen versammelt, das aber sehr schnell auseinandergeht, wenn ich dazukomme. Die wollten mich nicht als Zuhörer und von dem M habe ich immer nur ein freches Grinsen zu sehen bekommen“ (Int. 3).

Und wie sich zeigt, werden auch aus diesem Team - der Meister der Schweißerei ist jetzt im Versand beschäftigt - keine Stimmen laut, die sich hörbar über den ehemaligen Meister be-

schweren. Es bietet sich, so sieht es die Fertigungsleitung, keine Handhabe, um disziplinarisch vorzugehen.

„Was sollte ich da machen, der machte seine Arbeit, und nur auf Gerüchte hin konnte ich da nichts unternehmen. (...) Und es ist auch nie jemand gekommen, der sich über ihn beschwert hat. Und nur weil der nicht begeistert mitspielt, kann ich ihn ja wohl nicht abmahnen“ (Int. 27), so der Fertigungsleiter.

Daß es hier zu keiner Konfrontation zwischen Fertigungsleitung und ehemaligem Meister kommt, ist aber auch mit der schwachen Position des Fertigungsleiters zu erklären. Immer wieder ist zu hören, daß dieser „zwar lieb und nett ist, aber einfach zu weich, der kann sich nicht durchsetzen; wird immer ganz aufgeregt, wenn es mal lauter wird. Aber so ist das nun mal in der Produktion, da wird's schon mal etwas lauter“ (Int. 21). Einiges spricht dafür, daß der Fertigungsleiter noch auf die ehemaligen Meister angewiesen ist. Er ist noch nicht lange im Unternehmen und kennt sich nicht umfassend aus. Der Berater der Beratungsstelle umreißt dessen Schwierigkeiten so:

„Er war auch auf die angewiesen (...). Aber durch die Konstellation, drei Meister, die individuell leiteten, und das aber auch als ihre Herzogtümer ansahen, ein junger Fertigungsleiter, der mit den Meistern nicht zu einem richtigen Team zusammenkam, und der aber auch immer mehr direkt intervenieren mußte, also mehr zur Feuerwehr auch verkam. Das verhinderte, daß das Ganze zu einem gemeinsamen Kompetenzbündel zusammenfand.“ (Int. 6)

Obwohl er das so sieht, hat es von Beraterseite keinen Versuch gegeben, diesen Mißstand anzugehen. Man hat sich auf ein Gruppenarbeitskonzept festgelegt, in der die Meister keine Rolle mehr spielen sollen, dabei bleibt es.

Die Berater sehen keine Ansatzpunkte, um diesen schwelenden Konflikt zu thematisieren. Die im Rahmen ihrer partizipativen Organisationsentwicklung vorgesehenen Sanktionsmittel greifen offensichtlich nicht; dem ehemaligen Meister gelingt es, sich nicht in die für ihn nachteilige Position einer diskursiven Auseinandersetzung verstricken zu lassen, in der er sich mit Mehrheitsmeinungen und Abstimmungsergebnissen und guten Argumenten auseinandersetzen müsste und vermutlich mit seiner Meinung unterlegen wäre. Er sieht in der verdeckten Resistance seine Chance. Auch dieser Meister bleibt bis zum Projektende für die betrieblichen Reformer ein „Problemfall“.

Beim dritten Meister lässt sich ein anderes Verhalten beobachten. Im Unterschied zu den gerade geschilderten Fällen scheint er den Verlust seiner Meisterposition hinzunehmen, zumindest hält er sich mit Kritik sehr zurück. Die Berater erfahren von einigen Fertigungsmitarbeitern,

„daß der K. seine Arbeit macht, ohne ständig rumzumosern. Wenn er von uns (ehemalige Untergebene, d.V.) gefragt wird, hilft er weiter. Da hört man kein: ‚Seht doch zu, wie ihr zurechtkommt.‘ Der war noch der Verträglichste“ (Int. 9).

Auch in den Sitzungen des Arbeitskreises Rahmenplanung erlebe ich diesen Meister als kooperativer. Er bringt sich kompetent ein, als es darum geht, zu klären, in welcher Form das Fertigungslayout zu verändern ist, um fertigungstechnisch die Großaufträge besser bewältigen zu können. Hier ist Betriebskenntnis und eine detaillierte Übersicht der Produktionsabläufe gefragt, mit denen er nicht „hinter dem Berg gehalten hat“ (Int. 2). Dieses Verhalten erweist sich kurz darauf als vorteilhaft für ihn.

Angesichts der erheblichen Schwierigkeiten der Fertigungsleitung bei der Terminplanung und -überwachung fällt im Projektsteuerungsteam die Entscheidung, ein zusätzliches Team einzurichten, das sich ausschließlich um die Terminkoordination in der Fertigung kümmern soll – genannt „Team Terminplanung“. Und als die Frage aufkommt, wer diese Aufgabe übernehmen soll, fällt sehr schnell der Name des ehemaligen Meisters.

In der Nachbetrachtung der Meisterkrise verweisen der Geschäftsführer und der Berater der Beratungsstelle auf zwei interessante Gesichtspunkte: Der Berater der Beratungsstelle ist der Ansicht, daß er sich bei der Geschäftsführung stärker für eine „alternative Komplettlösung für die Meister“ hätte einsetzen sollen: „Das Stichwort ehrenvolle Plätze für die Meister habe ich im Nachklapp zu (Müller GmbH, d. V.) schätzengelernet.“ (Int.6) Das sieht der kaufmännische Geschäftsführer aber auch heute noch anders. Es sei nicht Aufgabe des Managements in dieser Situation, bei einem beteiligungsorientierten Veränderungsprozeß Lösungen durchzusetzen. Er als Geschäftsführer habe sich bewußt herausgehalten und würde es wieder tun. „Wir haben gesagt, die Mitarbeiter sollen gerade dort auch moderierend Lösungen finden.“ (Int. 4).

#### **5.4.3 Neue Konkurrenzen: Fertigungsleitung und das Team „Terminplanung“**

Für die Projektinitiatoren (vor allem für den Betriebsratsvorsitzenden und den Berater der Beratungsstelle) gibt es keinen Zweifel, daß für die Fertigung eine solidere Planungsbasis her muß, damit die Fertigungsteams in der Lage sind, die von ihnen verlangte „fachliche und terminliche Abwicklung der kompletten Arbeitsaufgabe“ (Int. 6) zu erfüllen. Sie verweisen auf erhebliche Störungen im Arbeitsablauf und Informationsdefizite, die sich wäh-

rend der Bearbeitung des China-Auftrags gezeigt hätten. Ins Augen fallen ihnen die ungenauen Abschätzungen des tatsächlichen Auftragsvolumens für einzelne Fertigungsbereiche und die mangelhafte Abstimmung von Terminen innerhalb der Fertigung. Weder die Fertigungsleitung (ab August 1998 ist ein zweiter Fertigungsleiter ernannt worden) noch die Meister (bis Juli 1998 im Amt) seien ihres Erachtens im Bilde. Um hier Abhilfe zu schaffen, planen sie die Einrichtung eines zusätzlichen Teams „Terminplanung“, dessen Aufgabe es sein soll, als sogenannte Terminjäger für eine „systematische und effektive Informationspolitik“ zu sorgen. Dabei, darauf drängt der Betriebsratsvorsitzende, darf aber keine „zweite Leitungsstruktur eingezogen werden“; die Arbeit des Teams habe sich auf reine Informationsbeschaffung und -weitergabe zu beschränken, ohne jedes Weisungsrecht.

Die Terminplaner-Stellen werden betriebsintern ausgeschrieben. Es gehen insgesamt zwölf Bewerbungen ein, aus denen Betriebsrat und Geschäftsführung zwei Mitarbeiter auswählen. Unstrittig ist die Entscheidung für einen erfahrenen Fertigungsmitarbeiter, der bereits Mitglied der Arbeitsgruppe zur Neustrukturierung der Fertigung war und ein enger Vertrauter des Betriebsratsvorsitzenden ist. Dieser setzt sich sehr für ihn ein und macht ihm die Aufgabe schmackhaft:

„Ich sag mal, J. hat für sich auch schnell begriffen, daß da Chancen für ihn drin liegen, die er so im Unternehmen wahrscheinlich nie gehabt hätte, was seine Position betrifft. Der hat ne ganz andere Perspektive, hat sehr aktiv mitgearbeitet.“ (Int. 3)

Zum anderen beruft man einen ehemaligen Meister ins Team Terminplanung. Für die Berater ist der Wunsch der Geschäftsführung, diesen Meister auf die neue Stelle zu setzen, tragbar, „das war noch einer der Verträglichsten“ (Int. 1). Der Projektleiter ist da skeptischer und befürchtet Widerstand in der Belegschaft, die nicht bereit sein könnte, mit dem ehemaligen Meister zu kooperieren. Aber er hat auch persönliche Vorbehalte:

„Das ist kein Freund der Gruppenarbeit“ (Int. 3). Und außerdem ist es ein offenes Geheimnis, daß dieser Meister „der Zuträger der Geschäftsführung ist. Was die mitkriegen aus der Fertigung, haben die doch von ihm. Der läuft doch immer zum (Geschäftsführer, d. V.), wenn was nicht so läuft“ (Int. 3).

Der Projektleiter kann sich mit seiner Ansicht nicht durchsetzen. Eine offene Konfrontation mit der Geschäftsführung in dieser Personalfrage ist ihm zu heikel. Der ehemalige Meister wird Mitglied des „Teams Terminplanung“ – und besetzt damit eine Schlüsselstelle, wie sich noch zeigen wird.

Ab Mitte Oktober 1998 konzentrieren sich die Berater der Projektconsult darauf, die Aufgaben des neuen „Teams Terminplanung“ mit denen der Fertigungsleitung abzustimmen. In sechs mehrstündigen Besprechungen wird über ein halbes Jahr (10/98-04/99) die Aufgabenverteilung zwischen dem Team Terminplanung und der Fertigungsleitung immer feinstufiger abgestimmt. Dies ist dringend erforderlich, denn zwischen beiden Teams entstehen schon bald Konflikte, die ein Mitglied der Terminplanung so umschreibt:

„Unsere Aufgabe ist es ja nur, die Termine zu verfolgen und zu gucken, wo es hakt. Wenn wir das rausgefunden haben und die Gruppen nicht reagieren, ging's zur Leitung, damit die sich drum kümmern. Und dann gab's manchmal zu hören: Kümmert euch doch selber drum', aber das war nicht unsere Aufgabe.“ (Int. 30)

Ein Vergleich der Arbeitsaufgaben beider Teams läßt erkennen, welcher Konfliktstoff hier auch strukturell angelegt ist. Das Team Terminplanung hat sich um die Terminverfolgung zu kümmern, trifft Absprachen mit Vertrieb und Konstruktion, arbeitet mit der Arbeitsvorbereitung zusammen, bespricht Eilaufträge mit den Gruppen und erstellt den Fertigungsrahmenplan.

Die Fertigungsleitung behält die Personalverantwortung und soll gleichzeitig als „Querschnitts- und Dienstleistungsfunktion für die gesamte Fertigung“ (Mat. 46) fungieren. Dazu zählt auch, das „Team Terminplanung“ aktiv zu unterstützen, was im Arbeitsalltag alles andere als unproblematisch ist. Denn nachdem das „Team Terminplanung“ sich nach mehrwöchiger Durchforstung der Auftragslage einen immer besseren Überblick über die Terminsituation verschafft hat, wird dieses Team zu einem unermüdlichen Mahner und Antrieber. Sie wissen jetzt besser als jeder andere im Betrieb, wann welche Teile fertiggestellt sein müssen und wann neue Aufträge zu erwarten sind. Und von der Fertigungsleitung wird dies nicht nur positiv gesehen: Zum einen erkennt sie die Entlastung durch das Team zwar an, „die haben uns da schon sehr geholfen bei der Planung“ (Int. 27). Zum anderen wird das Team aber für die Leitung auch zunehmend unbequem, da es die Fertigungsleitung bei Terminverzögerungen und –engpässen immer wieder auffordert, einzuschreiten.

„Die machen es sich einfach, die kommen an und sagen uns, was nicht läuft, aber die Diskussion mit den Teams und Lieferanten, die haben wir dann“ (Int. 28), äußert sich einer der Fertigungsleiter gegenüber den Beratern. Und gerade der Umgang mit den Teams ist es, was der Fertigungsleitung nach Ansicht vieler schwerfällt, und was darauf hinweist, daß das „Team Terminplanung“ eben auch eine zusätzliche Belastung darstellt und die Leitung auch „ganz schön alt aussehen lassen kann“ (Int. 26), wie mir ein Teammitglied erklärt.

Das „Team Terminplanung“ bezieht das ehemalige Meisterbüro, ein durchaus symbolischer Akt und wird im Wortsinne zur Schaltzentrale.

Da die elektronische Auftragserfassung und -bearbeitung in der Fertigung nach wie vor bruchstückhaft ist, richtet das Team eine Planungswand mit Steckkarten ein. Hier werden laufende und anstehende Aufträge, Fristen und Arbeitskapazitäten der Teams erfasst. Diese Planungstafel ist für den Nichteingeweihten kaum zu durchschauen, da vieles mit Zahlencodes verschlüsselt oder abgekürzt wird.

Den Fertigungsteams ist es so nicht möglich, ohne weiteres die Auftragssituation ihres Teams zu erfassen. Sie müssen nachfragen und erhalten dann einen Handzettel mit der kurzfristigen Auftragslage. Zukünftig soll die EDV so erweitert werden, daß alle Teams in der Lage sind, sich jederzeit auch über die längerfristige Auftrags- und Terminalsituation zu informieren, aber noch ist es längst nicht soweit.

„Die hatten da zwar nen Computer stehen, den wir auch benutzen konnten, aber der war nicht so gepflegt, da stand nicht alles drin. (...) Richtig mit umgehen konnten wir da auch noch nicht, das kam noch dazu.“ (Int. 21)

Und die fehlende EDV-Kenntnis gilt nicht nur für die Fertigungsmitarbeiter, sondern auch für das „Team Terminplanung“ selbst, das gleichfalls nicht versiert ist im Umgang mit der EDV. Eine erste Grundlagenschulung ist für Dezember 1998 geplant (Mat. 37). Anschließend soll eine PPS-Schulung folgen. Eine kurzfristige Schulung durch den kommissarischen PPS-Beauftragten (s.o.) kommt für die Terminplaner nicht in Frage, weil „wir da Lern- und Vermittlungsprobleme gesehen haben“ (Int. 30). Lieber wartet es trotz erheblichen Problemdrucks ab - „wir verlieren allmählich den Überblick“ (Int. 26) - als mit bestimmten betrieblichen Akteuren zusammenzuarbeiten (siehe auch Kapitel 5.6.1). Nicht unbegründet ist der Verdacht, daß beide Terminplaner auch deshalb ein nur mäßiges Interesse an der EDV-gestützten Abwicklung ihrer Aufgabe liegt, weil sie sich, gestützt auf ihre Planungstafel, eher in der Lage sehen, die Terminplanungen in der Hand zu behalten. „Wenn da jeder kommt, Termine freigibt, festsetzt oder umschmeißt, dann geht bald gar nichts mehr. Müssen wir auch drauf achten.“ (Int. 30)

#### *Die Terminplanung als „Speerspitze der Fertigung“*

Ein Schlüssel für die sich entwickelnde privilegierte Stellung des „Teams Terminplanung“ liegt darin, daß die Fertigungsbereiche innerbetrieblich eine enorme Aufwertung erfahren haben und das Team „gewissermaßen die Speerspitze der Fertigung“ (Int. 1) ist. Abfärbend von den aktuellen Management- und Beraterdiskursen wandelt sich auch bei Müller das



Verhältnis von Fertigung und Verwaltung. War diese noch bis vor kurzem bloßer Auftragsempfänger, muß sich die Industrieverwaltung jetzt in ihrer Dienstleistungsfunktion für die Produktion bewähren, was ganz im Interesse des Projektleiters Gruppenarbeit ist, der aus seiner besonderen Unterstützung der Fertigung keinen Hehl macht. Das „Team Terminplanung“ nimmt jetzt eine zunehmend exklusive Stellung ein, an der so leicht niemand mehr vorbeikommt. Verändert hat sich bis Ende 1998 folgendes:

Bislang dominierte die Vertriebsabteilung das Auftrags- und Termingeschehen im Unternehmen. Auch bei Müller gab es Arbeitspläne (Laufkarten und Stücklisten), aber es war schon lange keine spannende Frage mehr, wer sich über diese Pläne hinwegsetzen konnte, ohne sanktioniert zu werden, nämlich der projektierende Vertrieb. Betriebliche Praxis ist, daß der Vertrieb auch fertigungssteuernd eingreift, d.h. zur Beschleunigung von Aufträgen direkt an die Werkbänke geht, Eilaufträge unter Umgehung des Plans in die Fertigung einspeist. Besonders ärgerlich aus Sicht der Fertigung sind „ungenauere Informationen über Liefertermine“.

„Und plötzlich hören wir dann, muß schon nächste Woche fertig sein. Da geht einem manchmal der Hut hoch (...) sieht dann so aus als wäre die Arbeit hier liegengeblieben. Die haben uns mit Informationen ganz schön kurz gehalten, und auch die Meister wußten oft nicht viel mehr als wir. Die (der Vertrieb, d. V.) lassen sich nicht in die Karten gucken.“ (Int. 21)

Im Vertrieb rechtfertigt man diese Praxis, immer wieder vom Plan abweichen zu müssen und nicht vollständig informieren zu können, so:

„Die haben vielleicht manchmal naive Vorstellungen davon, was in so Aufträgen drinsteht. Das ist doch eigentlich bloß eine Grobplanung. Den genauen Aufwand, den erfassen wir erst nach und nach, das läßt sich nicht sofort ganz genau planen. Vor allem bei unseren Großaufträgen hat sich das gezeigt. Die ersten Kalkulationen mußten alle überarbeitet werden. Zum Teil sind die Dimensionen einfach falsch eingeschätzt worden“ (Int. 16).

Ab Winter 1998 ist das „Team Terminplanung“ in „Dauerdiskussionen“ mit dem Vertrieb verwickelt. Während es im Namen der Fertigung fordert, rechtzeitig informiert zu werden und schon bei der Auftragsannahme die Produktionskapazitäten zu berücksichtigen, so daß es „zu einem gleichmäßigen Durchlauf und gleichmäßiger Auslastung in der Fertigung“ (Int. 26) kommt, vertritt der Vertrieb die Ansicht, die gewünschte Langfristplanung sei unrealistisch.

An dieser Stelle ergreifen Geschäftsführung und Berater gemeinsam die Initiative, um dem „Team Terminplanung“ Rückendeckung zu geben. In mehreren Gesprächsrunden mit Mitgliedern des Vertriebsteams und den Terminplanern kommt es zu zwei weitreichenden Ab-

sprachen, die deren Position gegenüber dem Vertrieb deutlich stärken. Erstens: Die Einwilligung des Vertriebs, vor der Terminzusage für einen Auftrag mit dem „Team Terminplanung“ die Liefertermine für benötigte Kaufteile und Materialien abzuklären, denn schon häufig ist es vorgekommen, daß der Liefertermin für Förderer oder Mühlen anstanden, obwohl die dringend benötigten Zukaufteile lange Lieferzeiten haben und nicht termingerecht eintreffen würden. Zweitens: Das Team Terminplanung legt die Fertigungsreihenfolge fest. D.h., daß alle Aufträge/Termine über das Team zu laufen haben und es diese in einem für alle geltenden Fertigungsrahmenplan festschreibt. Unabgesprochene Schnellschüsse, die oft zu erheblichen Störungen im Fertigungsfluß führten, da Material umgeräumt und Maschinen umgerüstet werden mußten, sollen nunmehr der Vergangenheit angehören.

Bemerkenswert ist, wie deutlich hier Partei ergriffen wird. Den Beratern ist wichtig,

„die neuen Strukturen zu schützen, und wenn das „Team Terminplanung“ seine Aufgabe nicht wahrnehmen kann, weil der Vertrieb mauert, dann ist das nicht in Ordnung. (...) Und als dann klar wurde, daß der Vertrieb hier eine deutliche Dienstleistungsfunktion gegenüber dem („Team Terminplanung“, d. V.) hat und diese auch eingefordert werden kann, haben die sich nicht mehr wie kleine Jungs abfertigen lassen. (...) Die („Team Terminplanung“, d. V.) brauchten noch mal einen deutlichen Auftrag. Dann haben sie sich auch mit Elan dran gemacht, den Vertrieb in Sachen Termine unter Druck zu setzen“ (Int. 1).

Die Geschäftsführung sieht die Sache ähnlich:

„Einige im Vertrieb wollten ganz schnell wieder ihren alten Stiefel durchziehen. Eigentlich war ja klar, was das („Team Terminplanung“, d. V.) für ne Aufgabe hat. Aber wir mußten das am Ende des Jahres nochmal deutlich rausarbeiten, um da Klarheit zu schaffen“ (Int. 4).

Die Stellung des „Teams Terminplanung“ ist durch diese Protegierung deutlich gestärkt.

Diese neue Schnittstelle zwischen Verwaltung und Fertigung, so stellt sich heraus, wird besetzt von zwei Akteuren, die eine deutliche Affinität zur Welt der Produktion haben – sie nehmen sich der Probleme der Auftrags- und Terminsteuerung aus Sicht der Fertigung an.

„Für uns war klar, die Fertigung muß laufen Da wird das Geld verdient. In der Vergangenheit hat sich ja gezeigt, daß Aufträge im Vertrieb irgendwie untergegangen sind, und in den Hallen wurd's dann hektisch. Das wollten wir anders machen; die auch ein bißchen unter Druck setzen.“ (Int. 30)

Und tatsächlich erzeugen die ständigen Nachfragen der Terminplaner spürbaren Druck bei den Projektierern im Vertrieb. Die Terminplaner führen Buch darüber, wann sie mit Anfragen im Vertrieb vorstellig werden, wie oft sie nachfragen müssen und welche Informationen sie erhalten. Die Terminplaner haben offenen Zugang zum Verwaltungstrakt, was früher ein unliebsamer Gang war, „da wird man ja doch nur vorgeführt“ (Int. 26), wird jetzt mitunter

zu einer Demonstration eigenen Besserwissens. Und das ist den Projektpromotoren nicht unlieb: „Die Fertigung zieht jetzt.“ (Int. 3)

Die Zusammenarbeit mit der Verwaltung ist die eine Seite. Zur Aufgabe der Terminplaner zählt aber auch die „Beplanung der Gruppen“ (Int. 30). D.h., sie müssen einen Überblick darüber gewinnen, wie ausgelastet die einzelnen Fertigungsteams sind. Erste Ansprechpartner sind immer die Gruppensprecher, mit denen die Termine und Auftragslagen, Verzögerungen und Probleme besprochen werden. Die Terminplaner vermuten aber nach einiger Zeit, und diesen Verdacht äußern sie auch gegenüber den Beratern, „daß die Gruppen uns nicht alles sagen“ (Int. 26), d. h., den tatsächlichen Auslastungsgrad verschleiern.

Ein erster Anlauf des „Team Terminplanung“, sich Einblick zu verschaffen, indem man sich in den Arbeitsbereichen der Gruppen sehr genau umsieht, wird vor allem im Fall des alten Meisters und jetzigen Terminplaners sehr kritisch aufgenommen. Einige Fertigungsteams bestehen auf ihrem Recht auf Selbstorganisation. Schon ist die Rede vom Rückfall in alte Zeiten. „Wollen die hier wieder die alte Kommandowirtschaft einführen“ (Int. 23), regt sich ein Dreher in der mechanischen Fertigung auf. Und in informellen Gesprächen ist zu hören: „Gestern noch im Blaumann rumgelaufen und heute ne Krawatte um, das kann ja heiter werden.“ Dieser Versuch, sich eigenmächtig Einblick zu verschaffen, wird abgebrochen und zeigt, daß die Akzeptanz des „Teams Terminplanung“ in den Fertigungsbereichen, bei allen Anfangserfolgen, nicht unumstritten ist.

Insgesamt entwickelt sich dieses „Team Terminplanung“ im Verlauf des Prozesses aber zu einer zentralen betrieblichen Schaltstelle. Die so neutral klingende Aufgabe, die Termine zu koordinieren, statet es faktisch mit enormer Einflußmöglichkeit aus. Obwohl es ausdrücklich nicht weisungsbefugt ist, bietet diese Stelle „Durchsetzungsmöglichkeiten, denn die Termine stehen ja, die kann man nicht wegdiskutieren“ (Int. 26). Den Beratern ist hier, so schätzen sie es selbst ein, ein entscheidender Schritt gelungen, um die Organisation der Fertigung zu stabilisieren. Es war lange Zeit umstritten, ob ein solches Team neben der Fertigungsleitung überhaupt zu rechtfertigen ist. Aber die Anfangserfolge dieses Teams geben ihnen recht. Damit gerät aber die Fertigungsleitung in eine schwierige Situation. Was hat sie noch zu tun, was kann sie tun und was tut sie noch?

### *Die Fertigungsleitung – „eine tragische Rolle“*

Als im Mai 1998 die Arbeitsgruppe zur Neuorganisation der Fertigung eingerichtet wird, ist der Fertigungsleiter nicht daran beteiligt. Die Planungsarbeiten übernehmen, wie gesehen, der Betriebsratsvorsitzende, ein Konstrukteur (auch Betriebsratsmitglied) und zwei erfahrene Fertigungsmitarbeiter – moderiert vom Berater der Beratungsstelle. Es hat wohl Überlegungen gegeben, den Fertigungsleiter bei den Planungen hinzuzuziehen, die aber verworfen werden, weil dieser nach Ansicht der Geschäftsführung mit der Abwicklung des China-Auftrages mehr als genug zu tun hat.

„Solange der (Fertigungsleiter, d. V.) das mit dem Chinaprojekt hier in der Produktion hat, hat der nichts anderes zu tun. Braucht sich mit den Gruppen nicht zu befassen“ (Int. 4), so ein Geschäftsführer.

Später findet er das bedenklich und sieht hier eine der Ursachen, warum der Fertigungsleiter bei der Neustrukturierung kaum mehr beteiligt wird – „hinterher hing der im luftleeren Raum“ (Int. 4). Sehr bald, im August 1998, wird die Fertigungsleitung auf Drängen der Projektpromotoren (vor allem des Betriebsratsvorsitzenden) personell aufgestockt. Ein Maschinenschlosser, der gerade seine Meisterausbildung an der Abendschule beendet hat, wird zum zweiten Fertigungsleiter ernannt. Begründet wird dieser Schritt mit dem erheblich gestiegenen Steuerungsaufwand bei der Realisierung der Großaufträge. Qualitätssicherung, Schweißfachaufsicht, Kundenbesuche, Betreuung der Teams und Investitionsplanungen seien von einem Fertigungsleiter allein nicht mehr zu leisten. Das ist die offizielle Version. Der Projektleiter macht gegenüber den Beratern noch ein anderes Argument geltend: Für ihn ist der Fertigungsleiter „als Person nicht stark genug“ (Int. 3), um mit den ehemaligen Meistern und Vorarbeitern fertig zu werden.

Der Projektleiter macht es zu seiner Aufgabe, das neue „Team Fertigungsleitung“ zu begleiten. Er und nicht die Berater moderiert die Gespräche, in denen die Fertigungsleiter ihre Aufgabengebiete miteinander abstimmen. Für den Projektleiter ist es naheliegend, diese Aufgabe zu übernehmen:

„Ich komme ja aus der Fertigung. Da kann mir keiner was vormachen. Und ich wußte auch, wo die Stärken und Schwächen der beiden liegen. Und das so rauszuarbeiten und für beide einsehbar zu machen, das war das wichtigste.“ (Int. 3)

In diesen Gesprächen wird, nach kurzer Übergangszeit, ein Wechsel in der Personalverantwortung vereinbart. Die operative Personalverantwortung übernimmt jetzt der neue Fertigungsleiter. Weisungsrecht, Abmahnungen und Entlassung fallen in seinen Aufgabenbe-

reich. Der alte Fertigungsleiter bleibt für die Ausarbeitung der Arbeitsverträge und Personaleinstellungen zuständig. Auch in punkto Fachaufsicht dominiert der neue Fertigungsleiter, denn Schweißaufsicht, Qualitätsverbesserung und die Klärung technischer Probleme obliegt ihm, während dem alten Fertigungsleiter die Erstellung der Abfallbilanz bleibt. Die Koordination zwischen den Gruppen wird auch dem neuen Fertigungsleiter zugeschlagen, dem alten kommt die Aufgabe zu, sich um die Fremdvergabe einzelner Teile und Baugruppen zu kümmern und die Leiharbeiter zu koordinieren. Über Investitionen bei Arbeitsmitteln und Maschinen sollen beide gleichberechtigt entscheiden können. Darüber hinaus übernimmt der alte Fertigungsleiter die Aufgabe, sich um die Automatisierung der Betriebsdatenerfassung zu kümmern – ein heikles Geschäft, wie der Verlauf der PPS-Einführung zeigen wird.

Auch wenn die neue Aufgabenverteilung dem Namen nach im kollegialen Gespräch zustande gekommen ist, spricht viel dafür, daß der Projektleiter hier deutlich Einfluß genommen hat. Die Berater stellen sich auf die Seite des Projektleiters und räumen an diesem Punkt ein, daß es bei der „Neukonfektionierung der Fertigungsleitung“ darum gehen muß, das von vielen Seiten kritisierte Führungsmanko in den Griff zu bekommen, und das bedeutet für sie in dieser Situation, den alten Betriebsleiter aus der konkreten Personalverantwortung zu nehmen.

„Der (Fertigungsleiter, d. V.) ist total demontiert worden. Die (alten Meister/Vorarbeiter, d. V.) haben mit dem gemacht, was sie wollten. Die haben so richtig versucht, den armen Mann da rauszuekeln. Zuerst hat er sich ja durchgebissen, wurde aber immer schlimmer.“ (Int. 1) Mit dem Resultat, so sehen sie es, „daß man Herrn K (den Fertigungsleiter, d. V.) gar nicht mehr für voll genommen hat.“ (Int. 2)

Diese Demontage des alten Fertigungsleiters, der als Schweißfachingenieur sehr geschätzt ist, soll durch die Übernahme der Personalverantwortung durch den neuen Leiter gestoppt werden. Sie erhoffen sich von diesem Schritt eine „deutlichere Führungsverantwortung, daß keiner mehr machen kann, was er will“.

## 5.5 Management eines beteiligungsorientierten Veränderungsprozesses

Nach dem Weggang des technischen Leiters und der starken Beanspruchung der Verwaltung durch den Großauftrag China ist es der Berater der Beratungsstelle, der bei der Geschäftsführung darauf drängt, daß diese für eine befristete Zeit ins operative Geschäft einsteigen müsse, um das entstandene „Führungsvakuum zu kompensieren“ (Int. 6).

Konkret sieht dies im April 1998 so aus, daß der kaufmännische Geschäftsführer für kurze Zeit an der so genannten Postbesprechung des Vertriebs (dabei handelt es sich um die allmorgendliche Sichtung der aktuellen Anfragen und Aufträge) teilnimmt, um „Hilfestellung bei den hier fälligen Entscheidungen“ zu geben. Entschieden werden muß darüber, welcher Projektierungsaufwand bei Auftragsanfragen betrieben werden soll, ob für die Bearbeitung die Kapazität des Vertriebs ausreicht oder ob bei größeren Aufträgen ein spezielles Projektteam einzurichten ist. Gleichzeitig macht der Geschäftsführer aber deutlich, daß dieses Engagement seinerseits nur vorübergehend sein wird. Hierzu der Berater der Beratungsstelle:

„Die Geschäftsführung hat aber keinen Zweifel daran gelassen, daß sie sich eigentlich was anderes unter Gruppenarbeit vorstellt. Ihre Phantasien gehen dahin, ein Unternehmen zu führen, bei dem die Mitarbeiter sich sehr weitgehend selbst organisieren und die Geschäftsführung nur noch Rahmenbedingungen setzt. Die wollten das nicht lange machen, und eigentlich hat es auch nur einer gemacht. Herr Y. (einer der Geschäftsführer, d. V.) hat sich tatsächlich nie an den Postbesprechungen beteiligt.“ (Int. 2)

Bereits auf der zweiten Sitzung der Berater mit der Geschäftsleitung im Juli 1998 wird beschlossen, dem Vertrieb kurzfristig eine erweiterte Budgetverantwortung zu übertragen und in die „finanzielle Eigenverantwortung“ (Int. 4) zu entlassen. Aus Sicht der Geschäftsführung geht es vor allem darum, für mehr Kostenbewusstsein bei den Mitarbeitern zu sorgen.

„Ich habe den Eindruck, daß die Teams manchmal gar nicht berücksichtigen, daß das auch alles bezahlt werden muß. In einem Unternehmen ist der Kostengesichtspunkt ganz wesentlich, und da hapert es wohl bei vielen noch“ (Int. 4)

Bereits wenige Tage später soll der Vertrieb in die betriebliche Budgetrechnung eingeführt werden. Diese Aufgabe übernimmt der kaufmännische Geschäftsführer selbst, der gleichzeitig beabsichtigt, die erforderlichen betriebswirtschaftlichen Grundlagen zu vermitteln. Der Geschäftsführer trifft sich zweimal mit dem Vertriebsteam und stellt dort seine „handgestrickte Excel-Kalkulation“ (Int. 13) vor, wie es ein Vertriebsmitarbeiter ironisch formuliert. „Das hat mit wirklicher Budgetrechnung wenig zu tun.“ (Int. 13) Kein Vertriebsmitarbeiter greift hinterher bei seiner Arbeit auf dieses Kalkulationsverfahren des Geschäftsführers zurück. Für viele ist schlicht undurchschaubar, wie er vorgeht und „nachfragen ging bei dem

ja nicht“ (Int. 12). Mit dem Resultat, daß alles beim Alten bleibt. Gearbeitet wird weiter mit eher groben Schätzungen der Kosten, mit Erfahrungswerten (über die aber längst nicht alle Mitarbeiter verfügen) und ohne Rücksicht auf das Auftragsbudget, das vom kaufmännischen Geschäftsführer vorgegeben wird.

Außerdem wird in der Sitzung im Juli 1998 darüber diskutiert, wie die Zielvorgaben des Projekts von der Geschäftsführung zu kontrollieren sind. Die Rede kommt auf ein populäres Führungskonzept, nämlich das Führen über Zielvereinbarungen. Man entschließt sich, im Unternehmen etwas Ähnliches zu versuchen und ein „Regelwerk zur Überwachung dieser Ziele zu erarbeiten“ (Mat. 4). Aber auch diese Absprache verpufft. Der Vertriebsleiter, der gemeinsam mit den Beratern einen ersten Vorschlag für eine Zielvereinbarung entwickeln soll, wird im September 1998 entlassen.<sup>73</sup> Und die Berater selbst haben keine Ambitionen, das Vorhaben zu forcieren. Sie sehen hier vor allem eine Managementaufgabe, die nicht auch noch von ihnen übernommen werden kann. Das Thema erscheint auf keiner weiteren Tagesordnung des Geschäftsleitungsteams. Erst später sieht der kaufmännische Geschäftsführer in der mangelhaften Zielüberwachung durch die Geschäftsführung ein Problem und klagt gleichzeitig Beratungsbedarf ein:

„Da ich als Geschäftsführer ja Beratung brauche, sonst würde ich es ja nicht machen und wenn ich sage, ich mache es in einem solchen Projektplan, dann muß ich natürlich auch sagen, diese Sollwerte, die dort einmal erarbeitet sind, die bedürfen der ständigen Kontrolle, Abgleich mit dem Neuwert. So, das heißt, da muß ich die Geschäftsführer soweit schulen und auch an die Hand nehmen, wenn sie es nicht tun, daß sie das lernen. Das ist eine der wesentlichen Zukunftsaufgaben auch für die weitere Entwicklung eines solchen Unternehmens.“ (Int. 4)

Darüber hinaus wird in dieser Sitzung von der Geschäftsleitung beschlossen, den überwiegenden Teil des Personalwesens auf die Abteilungsteams zu verlagern, d.h. „sämtliche mit Personal zusammenhängende Entscheidungen sind von den Abteilungsteams zu treffen auf der Grundlage bzw. im Rahmen der Zielvorgaben“ (Mat.4). Aber: Für die Übernahme der Personalverantwortung sind die Abteilungsteams gänzlich unvorbereitet. Zielvorgaben gibt es nicht und wird es nicht geben.

---

<sup>73</sup> Die genauen Gründe für diese Entlassungen erfahre ich nicht, und auch die Berater sind ratlos. Von persönlichen Meinungsverschiedenheiten mit den Geschäftsführern ist die Rede. Eine Rolle wird gespielt haben, daß in der Neukonzeption der Verwaltung der Bereichsleiter Vertrieb nicht mehr vorgesehen ist und kein adäquater Ersatz gefunden werden konnte. Ab diesem Zeitpunkt gibt es keine Leitungsfunktionen mehr in der Verwaltung.

Durchgesetzt wird allem Anschein nach der übermächtige Wunsch der Geschäftsführung, sich der operativen Personalverantwortung zu entledigen, indem sie massiv auf die Eigenverantwortung der Mitarbeiter setzt. Die Geschäftsführung begründet diesen Schritt so:

„Wir lassen das bewußt laufen. Wir sagen, wir wollen mitdenkende Mitarbeiter. Also lassen wir die Mitarbeiter mit den Moderatoren auch erstmal Wege erkunden, und dann versuchen wir, das mit so einem Steuerungsteam zu koordinieren.“ (Int. 4)

Die Berater der Projektconsult, die diese Sitzung des Geschäftsleitungsteams moderieren, erheben keine Einwände gegen die sehr weitgehenden Beschlußfassungen der Geschäftsführung. Sie interpretieren die Entscheidung der Geschäftsführung so:

„Das starke Setzen auf Selbstorganisation und Eigenverantwortung ist nur die konsequente Fortsetzung des Gruppenarbeitsgedankens, da ist Führung im herkömmlichen Sinne nicht mehr angesagt.“ (Int. 2)

Sie sehen in diesen Entscheidungen eher die Chance, den AbteilungsTeams die nötigen Freiräume zu verschaffen, um selbstbestimmt arbeiten zu können. Ein Jahr später räumen sie in Bezug auf die schnell wegbrechende Führungsverantwortung im Unternehmen selbstkritisch ein,

„daß wir damals noch einer Ideologie anhängen, daß die Leute das selber verantworten können müssen, und heute haben wir die Diskussion ja nirgendwo mehr, daß wir drum diskutieren, ob es Vorgesetzte noch braucht, natürlich braucht es die, es muß immer Leute geben, die die Entscheidungen treffen.“ (Int. 1)

#### *„Der fliegt so oben drüber“ – der Geschäftsführer Vertrieb/Technik*

Eigentlich ist der Geschäftsführer Vertrieb/Technik – für eine Übergangsphase - ständiges Mitglied des AbteilungsTeams Vertrieb, aber er spielt eine Sonderrolle und lässt sich noch sehr viel weniger auf seine neuen operativen Führungsaufgaben im Rahmen des Umstrukturierungsprozesses ein als sein kaufmännischer Kollege. Er gilt im Unternehmen als der Verkäufer. Er ist derjenige, der als einziger sogenannte kalte Akquisition betreibt und „neue Kunden an Land zieht“. Sein Geschäft sind die ganz großen Aufträge. Durch ihn ist der oben erwähnte China-Auftrag eingefädelt worden, und er hat im Frühjahr 1998 einen zweiten großen Auftrag abgeschlossen, den Bau von fünf Mühlenwerken für Tunesien. Von den Dimensionen her ist dieser Auftrag mit dem Chemiewerk für China vergleichbar. Das Auftragsvolumen beläuft sich auch hier auf über 20 Millionen DM. Interessant ist, daß dieser Auftrag quer zu allen neuen Vereinbarungen bezüglich der Arbeitsplanung im Vertrieb abgeschlossen wird. D. h., der Vertrieb wird nicht frühzeitig in Kenntnis gesetzt. Es gibt keine



abgestimmte Ermittlung des Aufwands und auch keine Kalkulation. Im Unternehmen wird die Sache so eingeschätzt:

„Daß dieser Auftrag zustandegekommen ist, war Zufall. Das Unternehmen, das eigentlich den Zuschlag bei diesem Auftrag erhalten hat, ist in Konkurs gegangen. Wie Y (einer der Geschäftsführer, d. V.) davon erfahren hat ist mir nicht bekannt, aber da es beim Auftraggeber allmählich eng wurde, hat er (der Geschäftsführer, d. V.) den Auftrag gekriegt. Das ist ganz kurzfristig passiert, ohne große Abstimmung mit uns.“ (Int. 16)

Das erinnert sehr an das Zustandekommen des ersten Großauftrags. Auch dieser Auftrag muß innerhalb eines Jahres abgearbeitet werden, so sehen es die Vertragskonditionen vor. Dabei ist der Großauftrag China immer noch nicht vollständig abgewickelt. Es sind noch Restarbeiten zu erledigen, und der letzte Bauabschnitt ist vom Auftraggeber bislang nicht bezahlt worden. Die kostenmäßige Abwicklung dieses Auftrags erweist sich als problematisch, da die Firma Müller als Generalunternehmer auftritt und jetzt für die mangelhafte Elektroinstallation eines Subunternehmers, den der Geschäftsführer selbst ausgewählt hat, in Regreß genommen wird. Die Zahlung der letzten Rate in Höhe von mehreren Millionen Mark wird ausgesetzt. Die Nachverhandlungen werden sich bis September 1999 hinziehen, erst dann hat man Gewißheit.

Durch die ausstehenden Gelder kommt es zu einem finanziellen Engpaß, der sich durch den anlaufenden Tunesienauftrag noch verschärft, denn hier ist die erste Bauphase vorzufinanzieren – ein übliches Verfahren im Anlagenbau. Aber von diesen Finanzsorgen sickert erst nach und nach etwas durch. Belegschaft und Berater sind im Juli/August 1998 weitgehend ahnungslos.

#### *Kostensenkungsprogramm „Ziele 98“*

Daß die wirtschaftliche Situation kritisch ist, wird für alle deutlich, als die Geschäftsführung im vermeintlichen Alleingang ein Kostensenkungsprogramm auflegt. Diese Maßnahme ist weder mit den Beratern der Projektconsult noch mit dem Betriebsrat im Vorfeld abgesprochen worden. Der Plan ist, zusätzlich zur laufenden Einführung von Gruppenarbeit, nach kurzfristigen Kosteneinsparungspotentialen zu suchen. Im Laufe dieser Geschäftsführungsinitiative wird unter der Bezeichnung Ziele 98 im August 1998 ein weiteres Projektteam eingerichtet, das „nach kurzfristigen Möglichkeiten der Kosteneinsparung suchen soll“ (Mat. 3). Das Team Ziele 98 erhält den Arbeitsauftrag, in den einzelnen Abteilungen in Fertigung und Verwaltung nach Einsparungsmöglichkeiten zu suchen. Besondere Brisanz hat diese Initiative, weil auch „Doppelarbeit und personelle Überhänge“ (Mat. 3) ermittelt werden sollen.

Von den Beratern der Projektconsult wird dieses Vorgehen der Geschäftsführung als Affront verstanden.

„Das ist so eine subversive Aktion von Z (Geschäftsführer Silobau, eine Ein-Mann-Tochtergesellschaft der Müller GmbH, d. V.). (...) Ich denke, die bauen jetzt hier ein neues paralleles System auf oder was ist das. Ich denke, daß da irgendetwas nebeneinanderläuft.“ (Int. 1)

Zunächst warten die Berater ab. Ihnen bleibt kaum eine Wahl, denn die Initiatoren dieser Maßnahme bedienen sich der neuen Teamstrukturen: Eigentlich, so sieht es der Geschäftsführer, wird ja, wie im Konzept vorgesehen, für eine dringende Problemstellung ein weiteres Projektteam eingerichtet, so soll es ja sein. Obwohl sich diese Herangehensweise zumindest vordergründig mit der Projektidee verbinden lässt, bleiben Zweifel bei den Beratern:

„Wir waren da unsicher, wie das zu bewerten war. War diese Aktion nun ein Rationalisierungsinstrument, ein Expertenausschuß, ein Brain trust, ein Katalysator für Gruppenarbeit oder ein Machtfaktor der Geschäftsführung? Auch bei uns gab es in der Einschätzung keinen Konsens.“ (Int. 2)

So stellt sich die Situation für die Prozeßbegleiter der Projektconsult und die Mitarbeiter des Unternehmens dar. Aber diese Initiative der Geschäftsführung hat eine überraschende Vorgeschichte: Es hat ein Krisengespräch zwischen den Geschäftsführern und dem Berater der Beratungsstelle gegeben, von dem sonst nur noch der Betriebsratsvorsitzende weiß, niemand sonst. In einem vorausgehenden Telefonat mit dem Berater, so erläutert der kaufmännische Geschäftsführer, „habe ich gesagt, eigentlich sind in der Verwaltung 40 Mann zuviel oder 30. Und 30 Mann, das können sie sich ausrechnen, das sind drei Millionen Mark im Jahr“ (Int. 4). Vor dem Hintergrund dieser Drohung fordert der Berater ein Treffen, in dem er vorschlägt, parallel zur laufenden Einführung von Gruppenarbeit einen KVP-Prozeß auf den Weg zu bringen, um Einsparpotentiale ausfindig zu machen. Wichtig ist ihm, daß die Geschäftsführung die Zahlen auf den Tisch legt und „daß man herausarbeiten muß, an welchen Stellschrauben man schnell Verbesserungen erzielen kann. Das war eine krisenhafte Situation“ (Int. 6). Die spätere Rekonstruktion der Situation durch den Berater illustriert den Facettenreichtum seiner Wahrnehmung:

„Da habe ich schon interveniert. Ich wollte auch ein reines Gewissen haben. Ich sah diese Krise schon kommen. (...) Ich bin damals, am Betriebsrat vorbei, da hingegangen. Ich hielt das Risiko für abschätzbar, da so zu intervenieren. Ich hatte den Betriebsratsvorsitzenden informiert, das war natürlich notwendig. Weil ich den Handlungsbedarf sah, und das hielt ich auch für meine Pflicht, da zu intervenieren. (...) Um das mal so zu sagen, es ist aus meiner Sicht betriebswirtschaftliche Beratung, was eigentlich fehlte. Es fehlte, aber ob es durchsetzbar wäre bei den Akteuren, war eine andere Frage.“ (Int. 6)

Und er erklärt weiter:

„und wie sie es organisieren, war auch ihre Sache. Hatte ich keinen Auftrag zu. Ich hatte schon faktisch ohne Auftrag agiert. Es war für mich damals in der (Beratungsstelle, d. V.) eine sehr, sehr exponierte Rolle.“ (Int. 6)

Und so organisiert die Geschäftsführung dann tatsächlich die Initiative Ziele 98: Entgegen allen Erwartungen des Beraters der Beratungsstelle wird der Geschäftsführer der Silobau GmbH, ein sogenannter alter Hase und Kritiker des Gruppenarbeitsprojekts, zum Sprecher dieser Initiative ernannt – mit gravierenden Folgen. Trotz aller Beteuerungen des Teams, im Dienste der Mitarbeiter und des Unternehmens zu handeln und sich an alle Vereinbarungen zur Gruppenarbeit zu halten, überwiegt bei den meisten Beschäftigten der Eindruck, wieder kontrolliert und beaufsichtigt zu werden. Zu keiner Zeit wird dieses Team akzeptiert und nach drei Monaten wird die Initiative ohne zählbares Ergebnis abgebrochen. Ein Konstrukteur spricht in einer Teamsitzung aus, was viele denken:

„Es ist nicht zu glauben. Nehmen die den S. für diese Aktion. Und der hat nichts Besseres zu tun, als wieder den Kontroletti zu machen. Unerträglich sowas, da mach ich nicht mit.“

Für den Berater der Beratungsstelle ist dann auch klar:

„Diese Honorarkraft hat auch wieder eine Stellung gehabt, ist der Bock zum Gärtner geworden. War ein Problem. Mir ist das Verhältnis zwischen dem und dem (kaufmännischen Geschäftsführer der Müller GmbH, d. V.) nie klargeworden. War mir dann aber auch egal.“ (Int. 6)

Danach unternimmt er keine weiteren Schritte mehr, aktiv in den Veränderungsprozeß einzugreifen. Er zieht sich jetzt wirklich zurück auf seine ab Juni 98 neu ausgehandelte Rolle als Betriebsratsberater und gelegentlicher Supervisor für die seit Juli voll eingestiegenen Berater der Projektconsult. Was die seines Erachtens katastrophale Fehlbesetzung der Initiative 98 angeht, rechtfertigt er sich so:

„An der Stelle war (...) ich soweit raus, ich hatte den Stab übergeben. Drei Monate vorher hätte ich intervenieren können: Moment, was heißt das jetzt für den Prozeß? Ich war der beratende Begleiter des Prozesses, und jetzt konnte ich diese Frage aber so nicht mehr stellen. Da konnte ich sie nur über den Betriebsrat stellen: Mensch, es muß aber doch ernsthaft bleiben, was soll das?“ (Int. 6)

Ihm wird klar, daß jede weitere Einmischung eine erneute massive Vereinnahmung zur Folge haben würde, aber darauf will er sich nicht mehr einlassen. „Ich hatte die Kraft auch nicht mehr.“ (Int. 6) Er zieht für sich angesichts dieser völlig aus der Bahn gelaufenen Beratungsintervention folgenden Schluß:

„Wie soll ich sagen, wenn du das anders machen willst, dann mußt du selbst managen. Dann nimmst du dem Management die Verantwortung aus der Hand. Dann bist du nicht mehr Berater. So. Es muß andere starke Akteure geben, die das verhindern. Da war aber keiner da. (Der Betriebsratsvorsitzende, d. V.) war auch mit anderem so beschäftigt, daß er das nicht auch noch verhindern konnte. Da gibt es Grenzen.“ (Int. 6)

Ende September 1998 verdichten sich die Anzeichen für eine finanzielle Schieflage des Unternehmens weiter. Die ersten Lieferanten mahnen die Einhaltung von Zahlungszielen an, wie Mitarbeiter erfahren müssen, die neues Material bestellen wollen. Und das Vorhaben einer schnellen Kostensenkung ist - wie gesehen - gescheitert. Für den Berater der Beratungsstelle folgt im nachhinein daraus: „Jetzt wäre auch eine betriebswirtschaftliche Beratung dran gewesen“ (Int. 6). Nur, die gibt es zu diesem Zeitpunkt bereits. Ein von den Banken beauftragter Controller sichtet die Bücher des Unternehmens. Das fällt den Beratern aber erst auf, als für diesen Bankberater über mehrere Tage ein Besprechungsraum reserviert wird, der sonst für Teambesprechungen bereitsteht. Es kommt zu keinem engeren Kontakt oder gar Absprachen des Bankberaters mit den Prozeßbegleitern.

„Das war ein Problem. (...) Da mußte ein Gespräch geführt werden. Eigentlich. Also, da fehlte eine Verzahnung von Beratung auch. Ob sie herstellbar war, weiß ich nicht. Das hat der Geschäftsführer auch mehr als seine Sache abgehandelt.“ (Int. 6)

Am 20.11.1998 informiert die Geschäftsführung die Berater der Projektconsult von der finanziellen Schieflage des Unternehmens. Im Vorfeld dieser Sitzung haben sie die Berater gebeten, die Personalkosten zu kalkulieren, die durch nicht-fertigungsbezogene Projektmaßnahmen (Moderatorenausbildung, Einweisung der Fertigungsgruppen, Freistellung für Qualifizierung usw.) entstanden sind. Die Berater sind zunächst ratlos, was die Geschäftsführung mit dieser Forderung bezweckt. Jetzt erfahren sie es: Die Geschäftsführung hat von den Hausbanken „rigide Auflagen zur Verbesserung der Kostenstruktur“ (Int. 5) erhalten. Der Revisor der Bank hat, so berichten sie, herausgefunden, daß die Personalkosten im zurückliegenden Geschäftsjahr um 650.000 DM gestiegen seien. Die Geschäftsführer zeigen sich in Anbetracht dieser Kostenexplosion fest entschlossen, im nächsten Jahr Personalkosten in der Größenordnung von 850.000 DM einzusparen, um den „Banken Kreditwürdigkeit zu demonstrieren“ (Int. 4). Die Berater werden vor vollendete Tatsachen gestellt. Sie erhalten keine genauere Auskunft darüber, wie sich diese Zunahme der Kosten erklärt. Die Situation erleben sie als so angespannt, daß sie es nicht wagen, genauere Auskunft von der Geschäftsführung zu verlangen.

Der kaufmännische Geschäftsführer erklärt in dieser Sitzung außerdem, daß er die zukünftige Personalplanung wieder am Tagesgeschäft ausrichten will und nicht an Großaufträgen

wie China oder Tunesien. Planungsbasis ist für ihn ein Jahresumsatz von 25-35 Millionen DM. Die Geschäftsführer kündigen an, daß sie Mitarbeiter entlassen werden und zwar noch vor Weihnachten 1998.

Bisher ist es den Beratern nicht gelungen, einen intensiveren Kontakt zur Geschäftsführung herzustellen. Zwar haben sie mit Beginn des staatlich geförderten Projekts im Juli 1998 das erwähnte Team Geschäftsleitung angeregt, dessen Moderation sie auch übernehmen, aber dieses Gremium wird nicht arbeitsfähig. Zwischen Beratern und Geschäftsführung kommt es zu keiner engeren Zusammenarbeit. Die ursprünglich geplanten wöchentlichen Sitzungen, „um gemeinsam mit den Geschäftsführern, dem Fertigungs- und Vertriebsleiter alle Belange des Projekts zu besprechen“ (Int. 2), finden regelmäßig nicht statt. Im Zeitraum vom 09.07. – 25.11.1998 trifft sich das Team nur dreimal. Alle anderen Termine werden abgesagt. Meistens erscheint der Geschäftsführer Vertrieb/Technik nicht zu den vereinbarten Terminen, und ohne ihn wollen die anderen nicht tagen: „Das bringt nichts, wenn der nicht dabei ist. Wir müssen hier schon zusammen die Entscheidungen treffen“, begründet der geschäftsführende Kollege die Absagen. Die Berater sind zusehends konsterniert. All ihre Versuche, mit der Geschäftsführung im Gespräch zu bleiben, scheitern in dieser Projektphase.

„Herr Z (einer der Geschäftsführer, d. V.) ist eigentlich die ganze Zeit nicht präsent, hat Verabredungen nicht eingehalten. Diese Besprechungen, die wir eingeführt haben mit den Geschäftsführern, wo wir einmal die Woche zusammensitzen wollen, um das zu koordinieren, konterkariert der eigentlich immer: Bin jetzt auf der Autobahn, oder so“ (Int. 1).

Und andere Zugänge zur Geschäftsführung sehen die Berater nicht. Einzelgespräche, wie sie mit dem Betriebsratsvorsitzenden und Projektleiter an der Tagesordnung sind, finden nicht statt. Bei einer ersten Projektzwischenauswertung Anfang Januar 1999 reflektiert einer der Berater die Lage so:

„Was ich sehr schwierig finde ist, wirklich eine echte Beziehung zu den beiden Geschäftsführern aufzubauen. Da habe ich immer das Gefühl, ich weiß gar nicht, wo ich dran bin. Bei Herrn Z. ist es noch einfacher abzuschätzen. Der ist einfach der, den das Geschäft nur solange interessiert, wie er da Geld rausziehen kann. Ansonsten hat der keine Emotionen da drin, der hat so ein funktionales Verhältnis. Na gut, da kann ich noch mit umgehen. Habe ich aber auch wenig Interesse dran, eine Beziehung aufzubauen. Bei Müller, der inhaltlich ja durchaus Motor der ganzen Geschichte ist, da hätte ich schon gerne mehr so etwas wie eine Seilschaft, also daß wir wirklich Arm in Arm marschieren, was eigentlich auch notwendig ist. Aber der ist einfach emotional so unberechenbar für mich, und ich glaube, das geht (dem Beraterkollegen, d. V.) genauso.“ (Int. 1)

Das soll sich ändern. Die Berater haben bereits begonnen, ein neues Führungsmodell für das Unternehmen zu entwickeln – die Leitungskonferenz (LKO). Sie werden in Zukunft sehr viel enger mit der Geschäftsführung zusammenarbeiten (siehe auch Kapitel 5.6.2).

## **5.6 Entlassungen 1. Teil: „Es muß weitergehen“**

Das Bekanntwerden der Entlassungspläne der Geschäftsführung Anfang Dezember 1998 ist für den Betriebsratsvorsitzenden und die Berater ein Schock. Sie sehen das ganze Veränderungsvorhaben in Gefahr. Die Geschäftsführung hat zwar signalisiert, daß sie die Gruppenarbeit und die Zusammenarbeit mit den Beratern fortsetzen will; allerdings geht ihr alles immer noch viel zu langsam. In einer Aktennotiz der Geschäftsführung heißt es:

„Die Gruppen arbeiten immer noch nicht selbstverantwortlich, sondern fokussieren weiterhin auf Leitungsfunktionen, wenn es zu Problemen kommt. Das aber widerspricht der Gruppenarbeit. Außerdem nehmen die Teams die eingegangenen Terminverpflichtungen nicht ernst. Es bestehen zudem noch Schwierigkeiten, Termine realistisch abzuschätzen. Hier besteht dringender Handlungsbedarf.“ (Mat. 50)

Zunächst steht aber die Bewältigung der Kündigungen an. Der Projektleiter drängt als Betriebsratsvorsitzender darauf, die Fertigungsbereiche von den Kündigungen auszunehmen. Er warnt vor unabsehbaren Folgen, wenn es in der Fertigung zu Kündigungen kommen sollte. Die ersten zwei Mühlen des Großauftrags Tunesien, so argumentiert er, müssen Ende Dezember ausgeliefert werden. Und er bezweifelt sehr, ob dies gelingen kann, wenn „hier Kollegen entlassen werden“ (Int. 3). Es bedarf dieser Drohung kaum, denn die Geschäftsführung kommt zu einer ähnlichen Einschätzung, nur spielen bei ihr ganz andere Motive eine Rolle. Die Geschäftsführung will immer noch die Verwaltung „aufknacken“ (Int. 4) und die Entlassungen scheinen ihr hierfür durchaus eine Gelegenheit zu bieten. Der kaufmännische Geschäftsführer findet drastische Worte, um die Misere in der Verwaltung zu beschreiben:

„Das ist brutal, aber da sind einfach 30 Leute, die sitzen da und sagen: Ich arbeite sowieso hier nicht, also mach ich nicht mit. Und die anderen zehn, die haben malocht ohne Ende. So, das ist die Gruppenarbeit in der Verwaltung.“ (Int. 4)

Worauf er hier anspielt, ist die kritische Situation, in die sich das Unternehmen mit der Übernahme der Großaufträge hineinmanövriert hat und an der die Geschäftsführung selbst maßgeblichen Anteil hat. Während der Projektierung dieser Aufträge, so sehen es Vertrieb

und Konstruktion, sind alle Kapazitäten gebunden. Kundenanfragen müssen abgelehnt werden, eigene Vertriebstätigkeiten werden stark eingeschränkt. Mit dem Resultat, daß die Auftragslage Ende Dezember mehr als kritisch ist. Angeblich hat man nur noch für vier Monate Arbeit, bis die restlichen drei Mühlen für Tunesien fertiggestellt sind, was der kaufmännische Geschäftsführer so kommentiert:

„Was wir da alles an Kunden verloren haben, das ist unvorstellbar. Und immer wenn einer was braucht, dann heißt es.: Es geht nicht, weil der gesamte Betrieb macht Tunesien. (...) Diese gesamte Verwaltung sagt, was sollen wir jetzt noch machen, wir machen doch Tunesien. Ja, und das war es.“ (Int. 4)

Die Geschäftsführung entschließt sich, 15 der 45 Mitarbeiter in der Verwaltung zu entlassen. Die Fertigung ist nicht betroffen. In der Konstruktion wird vier Mitarbeitern gekündigt. Eine Einkäuferin muß das Unternehmen verlassen, und auch im Vertrieb kommt es zur Kündigung dreier Beschäftigter. Darüber hinaus werden das sogenannte Schreibbüro und die Telefonzentrale geschlossen, sieben Beschäftigte verlieren hier ihren Arbeitsplatz. Aufschlußreich ist, wie unterschiedlich einige zentrale betriebliche Akteure und die Berater diese Kündigungen bewerten:

Der kaufmännische Geschäftsführer:

„Da die Struktur so verkrustet war, mußte man eigentlich sagen: alle, alle mußten raus. So, das geht in einem mittelständischen Betrieb fast nicht. Sie können nicht so brutal ersetzt werden, wie es gemacht werden müßte.“ (Int. 4)

Ein Berater der Projektconsult:

„Ich habe das als einen Bruch empfunden, als bei der Entlassungswelle genau die Leute aus den Teams entlassen wurden, die durchaus freiwillige Aufgaben übernommen haben. (...) Da haben sich eine Reihe von Leuten engagiert und dadurch auch neue Rollen gefunden. Die Entlassung von denen wurde dann so interpretiert: Wer hier den Kopf aus dem Fenster hängt, der wird sowieso abgeschlagen.“ (Int. 1)

Berater der Beratungsstelle:

„Ich weiß auch nicht, ob die Entlassungen tatsächlich so notwendig waren oder nur der Befriedigung der Hausbank dienen. So an der Stelle hätte aus heutiger Sicht eine betriebswirtschaftliche Beratung implementiert werden müssen, sonst hat der andere Prozeß keinen Zweck mehr.(...) Es muß einen parallelen Zweig geben, der heißt betriebswirtschaftliche Beratung. Da muß jemand ganz anders rein.“ (Int. 6)

Der Projektleiter/Betriebsratsvorsitzende:

„Das müssen wir vom Betriebsrat aus sagen, da haben sie die Richtigen entlassen. Das waren Pfeifen. Die haben der Firma nur Geld gekostet, viel Geld. Also zu den Entlassungen stand ich auch, inhaltlich. Trotzdem habe ich das Verfahren aufs schwerste mißbilligt, aber es nutzt dann nichts.“ (Int. 3)

Wie die Kündigungen ausgesprochen werden, sorgt bei Beschäftigten, Betriebsrat und Beratern gleichermaßen für Empörung. Ohne ein Wort des Bedauerns, ohne über die Hintergründe der Kündigung aufzuklären, so sehen sie es, werden von der Geschäftsführung lapidare Kündigungsschreiben zugestellt. In den betroffenen Abteilungen herrscht das pure Un-

verständnis. Die meisten sind der Ansicht, daß ihre Anstrengungen des letzten Jahres überhaupt nicht gewertschätzt werden. „Da ist so ein Ärger, so eine Wut, das können Sie sich gar nicht vorstellen“ (Int. 17), läßt eine Konstrukteurin ihrer Enttäuschung freien Lauf. Und eine Mitarbeiterin aus dem Vertriebsteam stellt für sich fest:

„Also es ist ein ausgeprägtes Mißtrauen, ob das Ganze überhaupt was bringt. Und also auch ´ne Sorge, was muß ich hier tun, um meinen Arbeitsplatz zu behalten. Also nicht ´ne Anpassung von: Ich stehe zu der Idee, sondern ne Anpassung: ich muß mich hier anpassen, damit ich meinen Arbeitsplatz behalte.“ (Int. 12)

Die Projektpromotoren sehen sich vor der schwierigen Aufgabe zu begründen, daß die ausgesprochenen Kündigungen nichts mit dem Gruppenarbeitsprozeß zu tun haben, denn für diesen Fall sind in einer entsprechenden Betriebsvereinbarung Kündigungen definitiv ausgeschlossen, im Wortlaut heißt es dort:

„Im Rahmen des Neustrukturierungsprozesses erfolgen keine betriebsbedingten Kündigungen. Fallen Arbeitsplätze weg, so werden den betroffenen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern gleichwertige Arbeitsplätze angeboten. Sind hierfür Qualifikationsmaßnahmen notwendig, so erfolgen diese auf Kosten der Firma.“ (Mat. 51)

Aus Sicht der Berater ist den Beschäftigten überhaupt nicht zu vermitteln, daß es trotz Bestandsschutzes zu den Kündigungen kommen konnte. Vor allem der Betriebsrat gerät in eine überaus schwierige Lage, denn formal könnte er die Einhaltung der Betriebsvereinbarung verlangen, aber vor diesem Schritt schreckt er zurück: „Dann gehen hier die Lichter sofort aus“ (Int. 3). Er hat ein starkes Interesse daran, daß der Prozeß fortgesetzt wird und seine Einschätzung, daß es die Richtigen getroffen habe, ist auch vor diesem Hintergrund zu sehen.

Er trägt die Entlassungen mit und geht nicht auf Konfrontationskurs. Allerdings sorgt er dafür, daß ein Sozialplan aufgestellt wird und die Entlassenen finanziell abgefunden werden.

Der Projektleiter übernimmt jetzt für alle sichtbar einen Teil der Führungsverantwortung. Er ist es, der das intensive Gespräch mit den Mitarbeitern sucht, der sie über die wirtschaftliche Situation des Unternehmens aufklärt und für eine Fortsetzung des Prozesses plädiert. Er tut dies alles in enger Abstimmung mit den Beratern, die gleichzeitig bei der Geschäftsführung „eine Konfliktscheu, sich mit (den Mitarbeitern, d. V.) auseinanderzusetzen“ (Int. 1) konstatieren. Der kaufmännische Geschäftsführer stellt sich den Ablauf der Kündigungen nämlich anders vor: „Müssen wir jetzt Sanierungsschritte durchziehen, kurz, knapp, prägnant.“ (Int. 4) Das versuchen der Projektleiter und die Berater zu verhindern.



Auf die „erhebliche Veränderungsmüdigkeit und Resignation“ (Int. 2) der Mitarbeiter reagieren sie, indem sie die von den Entlassungen betroffenen Abteilungen in den nächsten Wochen „in ihrer Trauerarbeit unterstützen“ (Int. 1). D.h., Einzel- und Gruppengespräche führen und sich „den ganzen Frust anhören“ (Int. 2). Die Berater wollen, daß es weitergeht mit ihrem Projekt, und dafür brauchen sie weiterhin die Gefolgschaft der Mitarbeiter.

### *Projektrevision der Berater*

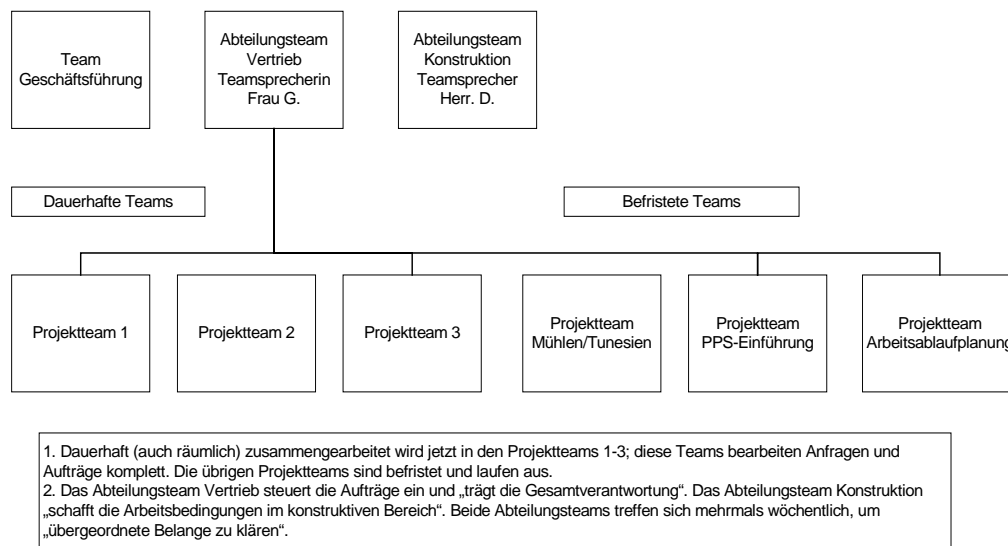
Diese krisenhafte Entwicklung des Unternehmens kann dem Programmträger in der Landesregierung nicht verheimlicht werden. Ein von den Beratern verfaßter Sachstandsbericht informiert über die Hintergründe der Entlassungen und schließt mit folgender Einschätzung der Gesamtsituation:

„Insbesondere die positiven Reorganisationsansätze in der Fertigung und die erkennbar große Bereitschaft der Beschäftigten dort, weiter aktiv an der Reorganisation mitzuarbeiten, sprechen für eine Weiterführung des Projekts. Und auch in den Verwaltungsteams überwiegt trotz aller Frustration und Demotivation der Wunsch, sich für den Erhalt des Unternehmens einzusetzen. Es zeigt sich eine sehr weitgehende Verbundenheit der Mitarbeiter mit dem Unternehmen, die es aussichtsreich erscheinen läßt, das Projekt trotz der Friktionen fortzusetzen. Auch der Betriebsrat und die Geschäftsführung sehen in der Weiterführung des Projektes die einzige Chance, die dringend erforderlichen organisatorischen Veränderungen umzusetzen und so mittelfristig den Bestand des Unternehmens zu sichern.“ (Dok. 1)

Von seiten des Programmträgers werden keine Einwände laut, dort besteht weiterhin die Bereitschaft, das Projekt finanziell zu unterstützen. Das wird mit Erleichterung zur Kenntnis genommen, denn der Müller-Auftrag ist zu diesem Zeitpunkt für die Berater alternativlos. Sie verfügen über keine anderweitigen Aufträge. „Das hier ist auch unsere Existenz“, so einer der Berater der Projektconsult.

Und so geht es nach den Entlassungen weiter: Die Berater und nicht die Geschäftsführung ergreifen die Initiative. Sie planen die weitere organisatorische Anpassung des Verwaltungsbereichs an die deutlich reduzierte Mitarbeiterzahl. Dazu greifen sie die im Spätherbst 1998 angelaufenen Überlegungen zur Umstrukturierung wieder auf (siehe auch Kapitel 5.3). In einer dreitägigen Klausur vom 02.- 04.01.1999 entwerfen sie ein neues Organisationsmodell für die Verwaltungsteams.

Abbildung 8: Die neu organisierte Verwaltung 02/99



Offiziell betonen sie, daß der von ihnen vorgestellte Vorschlag nicht als feste Vorgabe zu verstehen sei, sondern bloß eine Anregung, „um die Diskussion in Bahnen zu lenken und Mindestanforderungen deutlich zu machen“. Aber sie rechnen nicht mit großem Widerstand. So ist die Zustimmung zu diesem Entwurf für sie auch keine Überraschung. Abgestimmt haben sie sich im Vorfeld nur mit dem Projektleiter. Den Mitarbeitern soll so signalisiert werden, daß der Personalabbau nicht einseitig auf „mehr Arbeit bei weniger Personal hinausläuft“, sondern daß der Personalabbau „von tragfähigen Reorganisationsschritten flankiert wird, die den Verbliebenen eine berufliche Perspektive eröffnen und eine bessere Weiter- und Zusammenarbeit ermöglichen soll“ (Dok. 1).

#### *Ein neues Teamkonzept in der Verwaltung*

Die Neustrukturierung der Verwaltung nach den Kündigungen steht dann bei den Beratern unter dem ausdrücklichen Motto: „Schnelle Verselbständigung der Gruppen.“ (Mat. 53)

Damit reagieren sie auf eine Forderung der Geschäftsführer, die zum wiederholten Mal eine „schnellere Umsetzung der Maßnahmen“ sehen wollen, obwohl die Einführung der Gruppenarbeit de facto erst vor wenigen Monaten begonnen hat. „Wir haben keine Wahl, wir müssen was tun, den Prozeß beschleunigen.“ (Int. 2) Erreichen wollen sie dies, indem sie darauf drängen, daß „ab sofort die Moderation der Gruppensitzungen selbständig, d.h. ohne die Berater von Projektconsult durchgeführt wird“ (Mat. 52). Sie bieten den betrieblichen Moderatoren an, die Teamsitzungen für eine Übergangszeit gemeinsam vor- und nachzube-

reiten. Aber von diesem Vorschlag wird bereits kurze Zeit später kein Gebrauch mehr gemacht.

Außerdem planen sie, die Anforderungen an die Teams zu erhöhen, indem gemeinsam mit dem Projektleiter konkrete inhaltliche Aufgaben formuliert werden. Zu diesen Aufgaben gehört die verbindliche Festlegung von Arbeitsabläufen, Qualitätsstandards und der Beginn eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Und auch einen Termin setzen sie sich: Bis Ende Januar 1999 sollen „funktionsfähige Strukturen“ (Mat. 53) aufgebaut sein.

Bei der ersten gemeinsamen Zusammenkunft der Verwaltungsmitarbeiter nach den Entlassungen nennt dann auch die Geschäftsführung ihre Zielvorgaben:

- „Der Deckungsbeitrag pro Team soll in den kommenden Jahren bei 9 Millionen DM liegen. Für das Jahr 99 werde der Deckungsbeitrag allerdings um 3 Millionen DM höher liegen und 12 Millionen betragen.
- Der Gewinn soll in Zukunft 5-6% des Umsatzes ausmachen.
- Angestrebt werden muß eine auftragsorientierte Kostenstruktur.“ (Mat. 53)

Es gibt, wie es der Entwurf vorsieht, ab sofort keine befristeten, sondern nur noch feste Projektteams. Jedes der drei Projektteams kümmert sich eigenverantwortlich um Verkauf, Vertrieb, Konstruktion, Kalkulation/Planung, Einkauf und Disposition. Grundsätzlich gilt, daß alle Teams alles machen. Es soll keine Festlegung einzelner Teams auf Produktparten geben. Die Teams sollen jetzt auch als Bürogemeinschaften in räumlicher Nähe arbeiten. Bisher saßen die Mitarbeiter immer noch in ihren jeweiligen Abteilungsbüros. Das frühere Konzept wechselnder Projektteams hat sich, wir haben es gesehen, im Arbeitsalltag als schwierig erwiesen und wäre nach Ansicht der Berater, so argumentieren sie jetzt, bei reduzierter Belegschaft nicht aufrechtzuerhalten gewesen. Ob diese Einschätzung wirklich zutreffend ist, muß offen bleiben. Die im Herbst angelaufene Diskussion hat gezeigt, wie unterschiedlich die Interessenlagen und Situationseinschätzungen in der Verwaltung sind, und diese bestehen fort. Das neue Teamkonzept ähnelt sehr dem Vorschlag der Geschäftsführung vor wenigen Wochen und das nicht ohne Grund, denn die Berater wollen sich der Zustimmung durch die Geschäftsführung sicher sein.

Angeichts der Bedrohung durch die erfolgten Entlassungen erheben die Beschäftigten, die ja eigentlich andere Gruppenarbeitsmodelle präferieren, keine Einwände.

Den Beratern ist vor allem wichtig, das betonen sie, ein Signal des Neuanfangs zu setzen und zu demonstrieren, daß es weitergeht. Die konkrete Umsetzung dieser Planungen gestaltet sich dann erneut sehr viel schwieriger.

Ein erstes gravierendes Problem besteht darin, daß die gekündigten Mitarbeiter von der Geschäftsführung nicht freigestellt werden. Für die Berater ein unhaltbarer Zustand:

„Ganz typisch auch die Zusage der Geschäftsführung. Wir haben mit ihnen darüber geredet, daß man so nicht arbeiten kann Daß wir uns auch weigern zu arbeiten, solange die Leute noch mit in den Teams sitzen. Da wurde gesagt: Wenn wir entlassen, sind die am nächsten Tag alle weg. Was ist passiert? Kein Mensch ist weg gewesen. Die arbeiten teilweise noch bis März/April“ (Int. 1).

Es fällt den Beratern schwer, für einen Neuanfang und bessere Zukunftsaussichten zu plädieren, während „da deprimierte Leute sitzen, für die das alles nicht mehr gilt“ (Int.2).

Die Geschäftsführung will aber sicherstellen, daß noch Übergabegespräche stattfinden können. Sie reagiert auf einen Hinweis des Vertriebs, der befürchtet, „ohne die nötigen Informationen über den Arbeitsstand des Kollegen nicht weiter arbeiten zu können“ (Int. 12). Aber die Übergabegespräche gestalten sich schwierig. Ein Teil der gekündigten Kollegen erscheint nur noch sporadisch im Unternehmen, andere zeigen wenig Bereitschaft, die Kollegen in ihre Arbeitsgebiete einzuarbeiten. „Also ich kann’s verstehen, daß die nicht begeistert waren, noch irgendwas für das Unternehmen zu tun. Wäre mir auch schwergefallen.“ (Int. 17)

Als besonders problematisch erweist sich schon in den ersten Tagen die Auflösung der Telefonzentrale. Als Übergangslösung ist die Telefonanlage so eingestellt worden, daß eingehende Anrufe zugleich an alle Apparate weitergeleitet werden. Überall klingelt es, und nach kurzer Zeit geht kaum einer mehr an den Apparat.

„Wer abhebt, hat den schwarzen Peter. Dann muß man sich um einen Kunden kümmern, den man gar nicht kennt. Rennt dem Kollegen hinter, wenn der nicht am Platz ist. Das stört unheimlich.“ (Int. 19)

Und auch der Wegfall des Schreibbüros sorgt bald für Unstimmigkeiten in den Teams. Die Vorgabe ist: „alle Schreibarbeiten sollen von den Teams selbst organisiert werden“ (Mat. 54). Nur sind viele der älteren Mitarbeiter nicht versiert im Umgang mit der gängigen Bürosoftware. Sie versuchen, ihre Schreibarbeiten zu delegieren, aber das sorgt für Unmut bei den Kollegen, die keine Hilfsarbeiten übernehmen wollen. Und noch ein weiterer Punkt erschwert den Neustart in der Verwaltung, denn in den Verwaltungsabteilungen hat man noch gut zu tun: Drei weitere Mühlen für Tunesien müssen projektiert werden. Die Arbeitsbelastung hat Anfang 1999 kaum nachgelassen. Zumindest aus Sicht der Mitarbeiter bestehen auch jetzt kaum Freiräume, um sich anderen Arbeiten zuzuwenden. Aber genau das wird verlangt: Der Neustrukturierungsvorschlag der Berater sieht die Übernahme weiterer Aufgaben vor: Es wird jetzt ernst gemacht mit der Einrichtung von Stellen für Querschnitts-

beauftragte, deren Aufgabe darin bestehen soll, „die schwarzen Löcher in den Projektteams bei der Bearbeitung übergeordneter Themen zu schließen“ (Dok. 1). Damit ist gemeint, daß Mitarbeiter für bestimmte Sonderaufgaben die persönliche Verantwortung übernehmen müssen. Folgende Querschnittsaufgaben werden für den Vertriebsbereich definiert: Kalkulation/Finanzüberwachung, Produktentwicklung, Marketing, Normierung, Zertifizierung/Dokumentation, zentrale Ablage und Anfrageüberwachung. Für den Konstruktionsbereich bleiben folgende Aufgaben: CAD-Betreuung, Normierung, zentrale technische Ablage und Zeichnungsverwaltung.

Die Querschnittsbeauftragten, so sieht es der Plan vor, sind als

„Koordinatoren verantwortlich für die Einsteuerung, Abarbeitung und Berichterstattung bestimmter Themen. Sie sollen die gestellten Aufgaben aber nicht allein bearbeiten, sondern sich um die Organisation der Bearbeitung kümmern“ (Mat. 52).

All dies erläutern die Berater den Verwaltungsmitarbeitern auf einer gemeinsamen Sitzung am 10.01.1999. Noch in dieser Sitzung werden jeweils ein bis zwei Mitarbeiter für die Übernahme dieser Sonderaufgaben ausgewählt und für sofort zuständig erklärt.

Ende des Monats schätzen die Berater die Situation so ein:

„Die eingeführten Strukturen bieten die prinzipielle Möglichkeit, mit allen projektbezogenen Problemen und Anforderungen umzugehen. Alle Maßnahmen können zukünftig unter stärkerem Rückgriff auf diese Strukturen erfolgen“ (Mat. 52).

Das heißt tatsächlich nicht mehr, als daß entsprechende Organigramme vorliegen; über die tatsächliche Arbeitspraxis sagt es nichts, die Probleme (wie unzureichende Arbeitsabstimmung oder mangelnde Vertretungsfähigkeit) bestehen fort.

Danach fahren die Berater, wie sie es sich vorgenommen haben, die intensive Betreuung der Verwaltungsteams zurück. Sie haben ab diesem Zeitpunkt, abgesehen von einigen informellen Gesprächen, für über sechs Monate keinen Kontakt mehr zu den Teams in der Verwaltung. Was sie beibehalten ist die Moderation eines Gesprächskreises, zu dem einmal im Monat alle Mitarbeiter der Verwaltung zusammenkommen, um „übergeordnete Themen zu diskutieren“ (Mat. 52).

Aufschlußreich ist, wie die Berater diese Situation nach einem halben Jahr also im Juli 1999 bewerten, als sich die Unternehmenssituation weiter zuspitzt. Sie sind der Ansicht, daß die Mitarbeiter diese „Neustruktur nicht als Neubeginn“ verstanden haben, sondern als weitere Einschränkung ihrer Entwicklungs- und Arbeitsfähigkeit. Sich selbst halten sie jetzt vor,

„keine Analyse der Vorgänge durchgeführt und keine Konsequenzen für die neue Arbeitsstruktur daraus gezogen, sondern versucht (zu haben), die Situation durch Coaching-Maßnahmen im Griff zu behalten“ (Mat. 55). Es hat von ihnen, wie gesehen, keine wirkliche Revision und Bestandsaufnahme gegeben, geschweige denn eine tiefergehende Analyse der Situation in den Teams. Es dominierte nur ein Gedanke: Es muß weitergehen, irgendwie und zwar schnell.

„Uns war überhaupt nicht klar, wie die wirklich zusammenarbeiten. Das war kein Thema. Wir haben immer verstärkt an fachlichen Fragen gearbeitet und wie man das organisieren kann. Aber wie die wirklich als Gruppe zusammenarbeiten, haben wir vernachlässigt.“ (Int. 1)

Aus ihrer Sicht ist es in dieser Phase Anfang 1999 zu einem massiven Vertrauensverlust zwischen den Beschäftigten und ihnen gekommen. Ab da werden sie für den „verlängerten Arm der Geschäftsführung gehalten“ (Int. 2). Aber diese Schwierigkeiten sehen sie erst, wie gesagt, mit einigem zeitlichen Abstand.

### **5.6.1 Das Produktionsplanungs- und Produktionssteuerungssystem (PPS)**

Bereits im Juni 1998, während der Arbeiten am China-Großauftrag, beschließt die Geschäftsführung den Kauf eines PPS-Systems. Wie erwähnt, geht es ihr zunächst darum, das China-Projektteam mit einer geeigneten EDV zu unterstützen, so sieht es zumindest der kaufmännische Geschäftsführer:

„Für die Abwicklung dieses Auftrags in China, so um dieses ganze Projekt zu bearbeiten. Das kann man mit der Hand gar nicht schaffen.“ (Int. 4)

Anschaffung und Einführung des PPS-Systems, so erfahre ich, sind nicht mit dem Betriebsrat abgestimmt worden. Man stellt ihn vor vollendete Tatsachen, glaubt man. Aber der fühlt sich überrumpelt, setzt sich umgehend zur Wehr und erarbeitet mit einem EDV-Experten der Beratungsstelle den Entwurf für eine Betriebsvereinbarung:

„Das ist eigentlich gestorben mit unserem Entwurf für eine Betriebsvereinbarung. Da war das eigentlich vom Tisch. Die Geräte als solche waren da schon installiert, und dann hatten sie gesehen, was der Betriebsrat da für eine Betriebsvereinbarung wollte, wo bestimmte Dinge geregelt sind, daß kein Mißbrauch damit getrieben wird. Da haben die erstmal gesehen, wie umfangreich das Ganze ist.“ (Int. 3)

Die Geschäftsführung weigert sich, die vorgeschlagene Betriebsvereinbarung zu unterzeichnen und die Auseinandersetzung eskaliert, denn der Betriebsrat droht: „Dann gehe ich jetzt

zum Rechtsanwalt und werde dafür sorgen, daß ihr die Geräte hier abbaut und die Einigungsstelle angerufen wird“ (Int. 3). Doch dazu kommt es nicht. Die Geschäftsführung lenkt ein und nimmt Abstand von einer Einführung des PPS-Systems. Über ein halbes Jahr bleiben die neuen Anlagen in weiten Teilen ungenutzt. Der für Gruppenarbeit zuständige Berater der Beratungsstelle schätzt die Situation so ein:

„Parallel liefen ganz andere Klärungen. Die hatten noch PPS-Pakete in der Planung. Ein Paket zur Auftragsablaufsteuerung. Da muß man sich dann aussuchen, richte ich meine Organisation danach aus, was das Paket erfordert, oder bin ich an einem ganz anderen Thema am Diskutieren, Stichwort Gruppen- und Teamarbeit. Das mußte man durchsetzen.“ (Int. 6)

Berater und Betriebsrat vertreten die Ansicht, daß eine parallele Einführung von PPS und Gruppenarbeit eine völlige Überforderung des Unternehmens darstelle. Und für sie ist es keine Frage, daß zunächst die Einführung von Gruppenarbeit Vorrang hat. Die Vermutung liegt nahe, daß die Gruppenarbeitspromotoren sich eine lästige Projektkonkurrenz vom Hals schaffen wollen, die aus ihrer Sicht kontraproduktiv ist. Aber das soll sich ändern.

Die aktuellen planerischen Schwierigkeiten beim zweiten Großauftrag (den Mühlenwerken für Tunesien) und die Folgen der Entlassungen führen auch bei den Projektpromotoren zu einer Neubewertung der Situation. Jetzt heißt es:

„Die brauchen eine Informationsbasis, die besser ist als das Vorhandene für ihre Fertigungssteuerung. So, und dann muß einfach auch eine Lösung her.“ (Int. 6)

Federführend bei der PPS-Frage ist nun die Vertriebsabteilung, die sich in mehrfacher Hinsicht Vorteile von der Einführung eines solchen Systems verspricht. Zum einen erwartet man, die bislang existierenden vier Datensysteme vereinheitlichen zu können, was bislang das Erstellen von Angeboten und die Verfolgung von Aufträgen sehr erschwert habe. Darüber hinaus erhofft man sich eine präzise Terminverfolgung sowie eine Bereinigung der alten Datenbestände. Als entscheidende Hürde erweist sich die Umstellung bestehenden Nummernsysteme, die bislang den „zentralen Organisationsschlüssel darstellen“ (Mat. 10). Unterschieden werden bei Müller Artikelnummern, Warenausgangsnummern, Produktnummern und Zeichnungsnummern, mit denen sich materiell identische Teile verbinden, die aber je nach Vorgang in den einzelnen Abteilungen anders verwendet werden, mit der Folge, daß es immer wieder zu Doppelarbeiten bei der Datenerfassung und zu Mißverständnissen kommt, da die bisher benutzten vier EDV-Systeme nur bedingt kompatibel und keineswegs voll integriert sind. In einem ersten Schritt wird jetzt versucht, zu „einheitlichen Be-

griffsbestimmungen zu kommen (...) und innerhalb des Betriebs eine einheitliche Nummern-Struktur herzustellen“ (Mat. 21) Und dazu müssen aus Verkauf, Einkauf, Konstruktion und Arbeitsvorbereitung die jeweils verwendeten „Begrifflichkeiten aufgeführt, in den Abteilungen abgeklärt und in einen gemeinsamen Diskussionsprozeß eingebracht werden.“ Da es sich hier um einen umfangreichen und langwierigen Prozeß handelt, der spätestens bis zur Einführung des PPS-Systems abgeklärt sein muß, verständigt man sich darauf, „diese Arbeiten neben der Gruppenarbeit herlaufen zu lassen.“ (Mat. 21)

Bei der jetzigen Planung spielen Fragen zur Überwachungsproblematik, Gesundheitsgefährdung und Arbeitszeiterfassung, die beim ersten Veto des Betriebsrats maßgeblich waren, keine besondere Rolle mehr. Sie werden ausgeblendet und nicht mehr thematisiert. Der Betriebsrat hat in der aktuellen Krisensituation des Unternehmens keine Einwände gegen eine Einführung des Systems. Und auch die Berater sehen jetzt im PPS-System eine Möglichkeit, den Projektteams die vermißte solidere Datenbasis zur Verfügung stellen zu können. Ihre Bedenken einer Doppelbelastung stellen sie zurück. Sie selbst betreiben das PPS-Projekt aber nach wie vor nicht aktiv, sondern benutzen es im Fortgang des Gruppenarbeitsprojektes auch dazu, Forderungen nach einer stärker technikorientierten Rationalisierung abzuwehren, indem sie auf die eingeleitete Einführung des PPS-Systems verweisen. Sie befinden sich in einem Zwiespalt: Zum einen puffert das PPS-Projekt, wie gesagt, Kritiken ab, die weniger auf eine arbeitsorganisatorische als auf eine informationstechnische Reorganisation zielen.

Andererseits bindet dieses Projekt aber auch erhebliche Ressourcen. Das zeigt ein Blick auf die anstehenden Kosten für die weitere Hard- und Softwareausstattung, die erforderlichen Programm-Schulungen und die arbeitsorganisatorischen Mühen, die damit insgesamt verbunden sind – „da wird ein ganz neues Faß aufgemacht (Int. 2)“. Ein erster Investitionsplan vom Dezember 1998 zeigt die Dimensionen des Vorhabens: 20 weitere PC und ein neuer Server sind anzuschaffen. Außerdem fallen erhebliche Kosten für erweiterte Programm-Lizenzen an. Auch die CAD-Ausstattung muß für ein integriertes PPS-System aufgerüstet werden, so daß sich ein Investitionsvolumen von annähernd 600.000 DM ergibt. Vorgesehen sind dann noch einmal 130.000 DM für die erforderlichen Qualifizierungen. Das ist für das Unternehmen eine gewaltige Summe, deren Bereitstellung durch die Geschäftsführung im Projektteam sehr skeptisch beurteilt wird. Trotzdem beschließt man, den Investitionsplan der Geschäftsführung vorzulegen.

Dieser wird nahezu vollständig abgelehnt. Angeschafft wird nur das Nötigste, nämlich wenige Desktops und Drucker. Die Übernahme der Qualifizierungskosten wird komplett abge-



lehnt. Nach dieser deutliche Abfuhr geht es mit der Einführung des PPS-Systems nur zögerlich weiter: „Wir versuchen was Handgestricktes, ´ne provisorische Lösung“, entscheidet man im PPS-Projektteam.

Ohne die Hinzuziehung von EDV-Experten des Systemherstellers, was der übliche Weg wäre, übernimmt ein informationstechnisch versierter Konstrukteur die anfallenden vorbereitenden und administrativen Aufgaben einer Systemeinführung. Er ist kein ausgewiesener Experte auf diesem Gebiet, sondern hat sich im Selbststudium mit der Thematik vertraut gemacht. Er tut sich schwer, die aufkommenden Fragen seiner Kollegen nach Leistungsfähigkeit und Anforderungsprofil des PPS-Systems stichhaltig zu beantworten. Schon bald gerät er in die Kritik.

„Der hat so eine unglückliche Art, die Kollegen auflaufen zu lassen, wenn die mit Vorschlägen kommen, die ihm, aus welchen Gründen auch immer, nicht passen. Dann verweist er auf Beschränkungen des Programms usw. das war für uns nicht zu überprüfen.“ (Int. 20)

Auch die Berater, die einige der Sitzungen des PPS-Teams moderieren, gehen schnell auf Distanz zu ihm.

„Widerständig sind natürlich auch dies Einzelkämpfer wie der EDV-Beauftragte, der auch versucht, seine Position unabkömmlich zu gestalten, indem er keinen reingucken läßt, der sich zum Fachmann für dieses PPS-System aufspielt.“ (Int. 1)

Aber er macht weiter: Unter hohem persönlichen Einsatz und zahlreichen Wochenendeinsätzen versucht der PPS-Beauftragte, das System für den betriebsweiten Einsatz vorzubereiten. Daneben hat er noch sein Alltagsgeschäft in der Konstruktion/Vertrieb von Zellenradschleusen zu bewältigen, d.h. er ist nicht freigestellt für seine Sonderaufgabe, obwohl dies durchaus eine Full-Time-Job ist.

Der PPS-Beauftragte erhält schließlich auch noch die zusätzliche Aufgabe, einzelne Mitarbeiter in die Bedienung des Systems einzuführen. Dies ist nötig geworden, weil die anfangs geplante breit angelegte PPS-Schulung nicht finanzierbar ist. Aber diese internen Schulungen werden abgebrochen. Einige Mitarbeiter verweigern sich regelrecht und brechen die Zusammenarbeit mit dem PPS-Beauftragten umgehend ab. Das Problem wird „in der persönlichen Art“ des PPS-Projektleiters gesehen, „wie der mit Kollegen umgeht“.

Das Problem unzureichender Schulung bleibt aktuell, bis sich Ende Februar 1999 eine Lösung anbahnert. Der Projektleiter Gruppenarbeit hat Kontakt zu einem „befreundeten Unternehmen“ (Int. 3) aufgenommen. Es handelt sich ebenfalls um einen mittelständischen Anla-

genbauer, an dem einer der Geschäftsführer der Firma Müller beteiligt und mit dem eine engere Zusammenarbeit geplant ist. In der aktuellen Situation interessiert den Projektleiter vor allem, daß das Unternehmen bereits seit einiger Zeit ein ganz ähnliches PPS-System anwendet. Kurzerhand versucht er, mit der verantwortlichen Expertin einen „kleinen Beratungsauftrag“ (Int.3) abzuschließen, um sie für eine einwöchige PPS-Schulung bei Müller zu gewinnen. Sollte dies gelingen, werden einige „Mitarbeiter gezielt und konzertiert fachlich in das PPS-System“ (Mat. 28) eingebunden und darin ausgebildet. Gemeinsam mit der Expertin soll dann herausgefunden werden, „was im System geht und was nicht“ (Int. 18) so einer der beteiligten Konstrukteure – dies ist offensichtlich immer noch nicht vollständig geklärt.

Aber diese Alternative zerschlägt sich rasch, da die Expertin zunächst nur für maximal anderthalb Tage freigestellt werden kann und nicht, wie geplant, für mindestens eine Woche. Danach vergeht ein weiterer Monat widerständigen Verhandelns zwischen den Unternehmen bis Ende März der Termin für eine nun dreitägige PPS-Ausbildung mit Frau M fest vereinbart ist. Die Ausbildung findet statt, und es zeigt sich, daß in der kurzen Zeit nur ein Bruchteil der Fragen und Problemstellungen behandelt werden kann. Die Hoffnung, mit Hilfe der externen Expertin den definitiven Startschuß für die PPS-Einführung gegeben zu haben, erweist sich als zu optimistisch. Es ergeben sich vielmehr neue Problemstellungen, z. B.: Muß zur „Festlegung der Artikelnummern im Bereich Blech daran gedacht werden, daß neben dem reinen Verbrauch auch der Verschnitt berücksichtigt werden muß“ und „daß im Bereich der Stahlprofile auch die Formatvorgaben für Bleche und Rundstähle vorgegeben werden müssen“ und daß ein Suchsystem mit „passender Struktur und Vorgehensweise“ (Mat. 29) gefunden werden muß. Statt einer Problemlösung tauchen neue Problemstellungen auf.

Im letzten Protokoll des Projektteams-PPS Anfang Mai 1999 heißt es dann auch lapidar, daß die „notwendigen Vorarbeiten in der Firma Müller zum Funktionieren des PPS-Systems nicht geklärt sind“ (Mat. 29). An eine schnelle Einführung ist nicht mehr zu denken. „Das ist dann im Sande verlaufen“ (Int. 22), so der PPS-Beauftragte.

### **5.6.2 Die Leitungskonferenz (LKO)**

Auf ihrer Klausurtagung Anfang Januar 1999 haben die Berater nicht nur die Neustrukturierung der Verwaltungsbereiche vorbereitet, sondern sie haben auch die unzureichenden Füh-

rungsstrukturen bei Müller thematisiert. Sie sind jetzt davon überzeugt, daß das Unternehmen ohne ein zusätzliches Führungsgremium, das auch operativ Verantwortung übernimmt, nicht auskommen kann. Das ist eine deutliche Abkehr von ihrer bisherigen Führungskonzeption, die auf weitgehende Selbstorganisation und Eigenverantwortung von Teams setzte und glaubte, so auf Führungspersonal verzichten zu können. Für die Berater sind die nicht eingehaltenen Arbeitsvereinbarungen durch einzelne Mitarbeiter bzw. ganze Teams, „ohne daß dies Konsequenzen hat, untragbar und prozeßgefährdend“ (Int. 2). Team wird innerbetrieblich bereits kolportiert als: „Toll ein anderer machts.“ Kritisch bewerten sie auch, daß es ihnen bisher nicht gelungen ist, die Geschäftsführung stärker in das Projekt einzubinden. Alle bisherigen Ansätze, die Geschäftsführung „mit ins Boot zu holen“ (Int. 2), so müssen sie einräumen, haben versagt. Das pro forma bestehende Team Geschäftsführung ist, wie gesehen, zu keiner Zeit arbeitsfähig geworden, und auch das Projektsteuerungsteam ist aus ihrer Sicht ein „reiner Debattierclub geblieben, von dem keine Dynamik ausgeht“ (Int. 1). Zu unterschiedlich sind ihres Erachtens die in diesem Gremium vertretenen Interessen. Ihre anfängliche Hoffnung, in diesem Gremium auftretende Probleme „im Konsens lösen zu können“, hat sich zerschlagen. Alte Hasen aus dem Vertrieb und ehemalige Meister, die als gewählte Gruppensprecher an diesem Gremium teilnehmen, lassen ihnen jedes einvernehmliche Vorgehen aussichtslos erscheinen.

„Man muß immer hinterherhängen. Das kann einfach nicht selbstverständlich sein, daß man zu so einem Besprechungstermin kommt und zusammenarbeitet. (...) Von dem Gremium selber gehen im Prinzip auch keine Impulse aus, wenn da was kommt, dann von uns. (...) Wobei diese unsicheren Kandidaten, die da drin sind wie (ein ehemaliger Meister, d. V.), die verstehen vieles überhaupt nicht, was da läuft, wollen das Ganze sowieso nicht.“ (Int. 1)

Das erinnert stark an die Diskussion des Vorjahres, als gleichfalls Kritik an diesem Gremium laut wird; nur verzichten die Berater diesmal darauf, Maßnahmen einzuleiten, damit dieses Gremium wieder arbeitsfähig wird. Die offensichtliche Irrelevanz dieses Gremiums kommt ihnen nicht ungelegen, denn sie haben etwas anderes vor; die Etablierung neuer Führungsstrukturen, und da würde ein aktives Projektsteuerungsteam bloß stören.

### *Der lange Weg zu neuen Führungsstrukturen*

Für das Frühjahr 1999 planen die Berater die Einführung eines neuen Leitungsgremiums, um auf diese Weise das „Führungsvakuum“ (Int. 3) bei Müller zu füllen. Bis dahin hat der unermüdliche Einsatz des Projektleiters einige Steuerungsverluste durch den Wegfall des mittleren Managements kompensieren können, aber gerade im Verwaltungsbereich sind ihm häufig die Hände gebunden. Hier fruchten seine Appelle und Ermahnungen deutlich weni-

ger als in den Produktionshallen, und auch dort häufen sich, wie gesehen, die Schwierigkeiten.

„In der Verwaltung habe ich einfach nicht die richtigen Ansprechpartner. Die Betriebsräte da haben keine starke Position, wissen auch nicht alles und (alter Hase aus dem Vertrieb, d. V.) und so, begegnen mir manchmal mit offenem Mißtrauen. Was da so läuft, weiß glaube ich, keiner mehr so genau.“ (Int. 3)

Die Berater befinden sich in einem Zwiespalt: Einerseits ist Führungskompetenz im Unternehmen stärker gefragt denn je, andererseits befürchten sie einen Rückfall in alte Zeiten, wenn wieder Abteilungs- und Bereichsleiterpositionen eingeführt werden sollten. „Das könnte den Gruppenarbeitsprozeß hier vollständig zum Erliegen bringen, gerade wo es in der Fertigung anfängt zu laufen“ (Int. 2). Die Berater möchten an ihrem innovativen Konzept der Gruppenarbeit, das auf Selbstorganisation setzt und weitgehend auf hierarchische Positionen verzichtet, festhalten. Aber die Dinge laufenzulassen und damit zunehmende Unverbindlichkeit der Projektmaßnahmen und „überzogene Schnellschüsse der Geschäftsführung“ zu riskieren, ist auch keine Option. Also entschließen sie sich, den betrieblichen Akteuren ein Führungsmodell vorzuschlagen, das Weisungsbefugnis für einige ausgewählte Mitarbeiter vorsieht, aber gleichzeitig die Belange der Gruppenarbeit berücksichtigt.

Die Beratungen über ein entsprechendes Managementkonzept erweisen sich als langwierig und ziehen sich bis Mai/Juni 1999 hin. Betriebsrat und Geschäftsführung sind gleichermaßen an den Vorgesprächen beteiligt. Anfangs gehen die Meinungen diametral auseinander. Der Betriebsrat will an den ursprünglichen Projektverabredungen festhalten, „wonach hier keine neue Hierarchiestufe mehr reingezogen werden sollte“ (Int. 9). Und der Betriebsratsvorsitzende argwöhnt zunächst: „Jetzt versucht die Geschäftsführung, uns in die Verantwortung zu nehmen, um ihre Ziele umzusetzen, unangenehme Entscheidungen mitzutragen.“ (Int. 3) Der Geschäftsführer Vertrieb/Technik ist nur allzugern bereit, Mitarbeiter mit neuen Weisungsrechten auszustatten: „Wir brauchen da jemanden, der auch mal draufhauen kann, der in der Lage ist, sich durchzusetzen. Man kann nicht immer bloß diskutieren, wir sehen ja, was dann passiert“ (Int. 5). Der kaufmännische Geschäftsführer wägt ab, und ist eher auf der Linie der Berater, die ein situationsangepaßtes Führungsmodell präferieren. „Wir können hier nicht wieder von vorne anfangen. Eine neue Kommandostruktur funktioniert nicht mehr. Wie soll der sich denn durchsetzen gegen die Gruppen?“ (Int. 4)

Mitte Mai 99 gehen die Berater in Vorlage und präsentieren einen ziemlich weit gediehenen Entwurf für ein neues Führungsmodell, die sogenannte Leitungskonferenz (LKO). In diesem Entwurf heißt es u.a.:

„Die Leitungskonferenz (LKO) der Firma Müller steuert alle Prozesse und Entscheidungen der Firma. Sie ergänzt damit die bisherige Geschäftsleitung. Zu ihren Aufgaben gehört insbesondere die Entwicklung von Unternehmenszielen, die operationale Umsetzung von strategischen Entscheidungen der Gesellschafterversammlung, die intensive wechselseitige Information über alle die Firma betreffende Vorgänge, Vorhaben, Probleme und Perspektiven sowie die Lösung innerbetrieblicher Konflikte. Sie gibt Ziele für die Teams des Unternehmens vor und überprüft ihre Erreichung.“ (Mat.38)

Es gibt keine Kritik an diesem Entwurf. Er scheint sowohl für die Geschäftsführung als auch den Betriebsrat akzeptabel zu sein, obwohl die Berater im Vorfeld ihre Zweifel haben, ob ein solcher Vorschlag 'commitet' werden kann. Man gewinnt den Eindruck, daß alle Akteure noch einmal einen Versuch unternehmen wollen, die Unternehmens- und Projektkrise zu überwinden. Von keinem der Beteiligten wird die Fortführung des Veränderungsprozesses zu diesem Zeitpunkt ernsthaft in Frage gestellt, man will es noch einmal wissen.

„Uns ist ganz wichtig, im Unternehmen ein Signal zu setzen. Leute, es gibt noch eine realistische Chance, den Bestand des Unternehmens zu sichern. Das Potential ist da, wir müssen es nur richtig nützen.“ (Int. 1)

Nachdem sich die Akteure konzeptionell relativ schnell einigen können, birgt vor allem die Frage, wer Mitglied der neuen Leitungskonferenz werden soll, neuen Zündstoff. Auch hier machen die Berater einen Vorschlag: „Geborene Mitglieder der LKO sind die beiden Geschäftsführer und der Betriebsratsvorsitzende.“ (Mat. 39) Dem wird von beiden Seiten zugestimmt. Nun, da entschieden ist, daß auch der Betriebsratsvorsitzende in der LKO einen Sitz haben wird, lenkt er ein: „Ich finde die Idee als solches gar nicht so schlecht“. Dieses Angebot kommt für ihn nicht überraschend. Er hat im Vorfeld darauf gedrängt und den Vorschlag mit den Beratern abgesprochen.

Offen ist aber, wer neben den sogenannten geborenen Mitglieder für die Dauer eines Geschäftsjahres in die LKO berufen werden soll. Bevor es zu dieser Personalentscheidung kommt, drängen die Berater darauf, bestimmte Rahmenbedingungen festzulegen. Dies nicht ohne Grund, denn sie befürchten, daß Akteure in dieses Gremium aufgenommen werden, die für den weiteren Projektverlauf kontraproduktiv sein könnten. Mit anderen Worten: Opponenten des Gruppenarbeitsprojekts wie einige Vertriebsmitarbeiter oder der Fertigungsleiter, der keinen Rückhalt in der Belegschaft mehr hat, scheiden ihres Erachtens aus. Darüber stimmen sie sich im Vorfeld der Personalauswahl mit dem Projektleiter ab. Dieser schätzt seine Rolle im Fortgang des Verfahrens so ein: „Also, ich sag mal, bei diesen ganzen

Entscheidungen habe ich keine unwesentliche Rolle gespielt. Ich habe mir schon Gedanken gemacht, wer was da machen kann und wer nicht.“ (Int. 3) Bei der anschließenden Festlegung der Rahmenbedingungen für die LKO einigt man sich auf folgenden Grundsatz:

„Die LKO kann nur funktionieren, wenn die Arbeitsatmosphäre geprägt ist von Vertrauen und Fehlertoleranz. (...) Alle Mitglieder der LKO müssen den festen Willen haben, die Firma Müller – und nur diese – auf die Füße zu stellen. (...) Zum jetzigen Zeitpunkt kommen für die Aufgabe der LKO nur wenige Mitarbeiter der Firma in Frage. Auf Dauer kann das Gremium eventuell durch gewählte Vertreter besetzt werden. Zum jetzigen Zeitpunkt verbietet sich dies.“ (Mat. 39)

Berufen werden dann für den Verwaltungsbereich Herr Z, jener junge Diplomingenieur, der sich durch besonderes Engagement bei der Abwicklung der Großaufträge ausgezeichnet hat und der nach Ansicht der Berater unverdächtig ist, einer der „restaurativen Cliquen im Unternehmen“ (Int. 2) anzugehören. Die Geschäftsführer haben keine Einwände, auch von ihnen wird dieser Mitarbeiter geschätzt. Für die Produktionsbereiche wird Herr K in die LKO berufen, eben jener ehemalige Meister, der mittlerweile als Mitglied des Teams Terminplanung projektintern Karriere gemacht hat. Diese Namen bleiben bis auf weiteres unter Verschuß. Die Form soll gewahrt bleiben, die zuständigen Gremien sind zuvor noch zu informieren.

Am 04. Juni 1999 beziehen die Promotoren der Leitungskonferenz die Betriebsöffentlichkeit mit ein und stellen das LKO-Konzept dem Projektsteuerungsteam, dem eigentlich zuständigen Gremium, vor. Alle relevanten Entscheidungen sind, wie gesehen, zu diesem Zeitpunkt bereits gefallen – die Mitglieder des Gremiums haben keine wirkliche Wahl mehr und werden mit längst gefallenen Beschlüssen konfrontiert. Auf der Sitzung spielen sich die Berater, die Geschäftsführung und der Betriebsratsvorsitzende die Bälle zu. Der Projektleiter und Betriebsratsvorsitzende berichtet von seinen anfänglichen Bedenken, gibt sich dann aber überzeugt, daß die LKO der einzig gangbare Weg „Zur Rettung des Unternehmens“ sei. Er betont, daß Fachlichkeit und hohes Engagement für die Firma die wichtigsten Berufungskriterien sein - „Die Berufung in die LKO ist eine Auszeichnung“ (Int. 3). Von Beraterseite wird noch einmal hervorgehoben, daß mit der LKO keine neue hierarchische Struktur eingeführt werde, sondern sich die LKO „ausschließlich auf der Ebene von Beratung, Überblick, Kontrolle und Impulsgeben mit den Geschicken der Firma Müller beschäftigt“ (Int. 2). Das klingt reichlich gewunden, das wissen die Berater selbst.

Über Namen wird auch jetzt noch nicht geredet, sondern „die vorgesehenen Mitglieder der LKO werden in den nächsten Tagen von Herrn G (kaufmännischer Geschäftsführer, d. V.) angesprochen“ (Mat.40), teilen die Berater im Steuerungsteam mit. Als dann durchsickert,

wer aus der Belegschaft für einen Sitz in der LKO vorgesehen ist und wer nicht, kommt es zu teils heftigen Reaktionen bei den Mitarbeitern.

„Das war ein Hammer, die haben den Fertigungsleiter einfach außen vor gelassen. Da gingen bei uns aber die Spekulationen los, was das wohl zu bedeuten hat. Für uns sah das wie eine Degradierung aus“, ist aus der Fertigung zu hören (Int. 23).

„Die können mir erzählen, was sie wollen, mit K (dem ehemaligen Meister, d. V.) fängt das doch wieder von vorne an, hätten sie die Meisterwirtschaft auch gleich lassen können. Der hat doch jetzt schon angefangen mit Kontrollieren, auch wenn er das gar nicht sollte.“ (Int. 21)

In der Verwaltung sind die Einschätzungen gemäßiger, offene Kritik wird nicht geübt. Daß die Berufung des jungen Kollegen in die LKO aber nicht von allen gern gesehen wird und die alten Hasen so interessenlos, wie sie zunächst tun, nicht sind, wird sich bald zeigen. Einige von ihnen haben insgeheim damit gerechnet, in die LKO berufen zu werden und sind enttäuscht. Von zentraler Bedeutung ist für viele Beschäftigte, ob die LKO-Mitglieder Anweisungsrechte haben oder nicht.

„Wer hat jetzt was zu sagen? Gilt das, was der alte Meister (neues LKO-Mitglied, d. V.) sagt, oder müssen wir auf die Fertigungsleitung hören? Was ist mit den Gruppen, die sollen doch eigentlich in ihrem Arbeitsbereich selbst entscheiden können?“ (Int. 23)

Viele offene Fragen, die das Dilemma der Projektpromotoren umreißen und erste Widersprüche im neuen Steuerungskonzept deutlich machen. Es geht darum, mehr Führungsverantwortung zu erreichen, ohne damit gleichzeitig das auf Selbstorganisation und Eigenverantwortung setzende Gruppenarbeitskonzept auszuhebeln – ein schwieriger Balanceakt. Die Berater sind darum bemüht, das Konzept offenzuhalten und sich nicht zu früh festzulegen. Es gilt abzuwarten, wie sich dieses Steuerungsmodell im Arbeitsalltag bewährt. Die LKO ist für die Berater ein Drahtseilakt zwischen eigener nondirektiver Beratungs- und Steuerungsphilosophie und den Zwängen des Projekts, die ihres Erachtens nach Konsequenz, Kontrolle und Durchsetzung rufen. Ablesen läßt sich diese Ambivalenz zum Beispiel an ihrem Rundschreiben zur LKO im Juni 1999. Hier ist von folgenden Zielsetzungen die Rede:

„1. Die LKO will die Geschäftsführung bei ihren Tätigkeiten beraten und unterstützen. 2. Die LKO versteht sich als mitarbeiterorientiertes Leitungsmodell, das die Aufgabe hat, die Teams in ihrer Tätigkeit zu unterstützen und durch Anregungen und Zielvorgaben die Verständigung auf gemeinsame, konkrete Maßnahmen zu forcieren und deren Verbindlichkeit und Umsetzung zu erhöhen.“ (Mat. 41)

Und weiter heißt es:

„Die LKO ist keine Abteilungsleiter- oder Geschäftsführerversammlung. Die berufenen Mitglieder haben gegenüber den Teams keine generelle Weisungsbefugnis.“,

sondern Weisungsbefugnis gilt erst dann, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

„1. Die LKO trifft ihre Entscheidungen gemeinsam. Die getroffenen Entscheidungen sind verbindlich für alle Mitarbeiter/innen. 2. Die Entscheidungen müssen komplett formuliert und den Mitarbeiter/innen und den Teams in schriftlicher Form zugehen. 3. Die Einsteuerung der Entscheidungen muß sich an den Gruppenstrukturen orientieren. 4. Beauftragt die LKO eines oder mehrere ihrer Mitglieder mit der Umsetzung, sind seine/ihre Weisungen verbindlich!“ (Mat. 41) und abschließend und wie zur Beruhigung heißt es dann: „Jede(r) Mitarbeiter(in) und jedes Team kann Themen über die LKO-Mitglieder einbringen.“ (Mat. 41)

Nachdem die neuen Mitglieder der LKO bekannt sind, regt sich in der folgenden Projektsteuerungsteamsitzung doch noch Widerstand. Kritik wird geübt an der Teilnahme des Betriebsratsvorsitzenden in der LKO. Und diese Kritik wird interessanterweise nicht vorgebracht von bis jetzt in Bezug auf betriebliche Interessenvertretung besonders engagierten Kreisen, sondern von einem der alten Hasen aus dem Vertrieb. Das Argument ist: Betriebsratsarbeit und Leitungsfunktion seien zum Teil unvereinbar. Überrascht berichtet der BR-Vorsitzende von den im Vorfeld erfolgten Diskussionen zu seiner LKO-Mitgliedschaft im Betriebsrat. Er resümiert, „daß der Betriebsrat die Teilnahme von mir in der LKO positiv empfindet“ (Int. 3). Und ein Betriebsratskollege springt ihm bei: „Wer hätte es denn sonst machen sollen? Wir haben hier doch keinen, der es machen könnte. Willst du das etwa machen?“ (Int. 9) Schnell ist der Angriff zurückgeschlagen. Es erhebt sich kein weiterer Widerspruch. Die Position des Kritikers, im Namen betrieblicher Interessenvertretung zu sprechen, ist allzu schwach und wenig glaubwürdig. Aber dieser Vorfall irritiert die Berater und den Projektleiter.

„Was war das denn für ein Vorwand, dich da rausholen zu wollen und ausgerechnet von dem. Gewundert hat mich, daß sich der F (Geschäftsführer, d. V.) fein zurückgehalten hat; vielleicht ist es ihm doch nicht so lieb, dauerhaft einen Betriebsrat in dem Gremium zu haben.(...) Wir müssen da gut aufpassen, daß das nicht zu einem elitären Club wird, wo wir keinen Einblick mehr haben.“ (Int. 2)

Noch ist sich der Projektleiter seiner Sache aber sicher:

„Die meisten finden es wichtig, einen Betriebsrat da reinzuschicken. Die wollen einfach verhindern, daß in diesem Kreis Arbeitnehmerperspektiven keine Rolle mehr spielen. Da wär ganz schön was los, wenn die mich raussetzen wollen.“ (Int. 3)

### *Beratung der Leitungskonferenz*

Nach dieser langwierigen Vorbereitungsphase konstituiert sich die Leitungskonferenz am 24./25. Juni 1999 im Rahmen eines zweitägigen Workshops. Sehr sorgfältig bereiten die



Berater diesen Workshop vor. In einem exklusiven Landhaus werden ein Seminarraum gebucht und eine gemeinsame Übernachtung geplant. Ungestört sollen die Mitglieder der LKO tagen können. Vorab werden mit den Teilnehmern die Tagungs- und Gesprächsregeln festgelegt, schulmäßiges Vorgehen, wie es in den OE-Handbüchern zu finden ist: „1. Jeder hilft mit; 2. Jeder achtet darauf, daß alle ausreden können; 3. Jeder fasst sich kurz (30 Sek.); 4. Störungen haben Vorrang; 5. Jeder achtet darauf, daß alle Gedanken festgehalten werden; 6. Pause alle 90 Minuten; jeder ist für eine entspannte, angstfreie und kreative Atmosphäre verantwortlich; 8. Ergebnissicherung am Ende jeder Arbeitseinheit.“ (Mat. 42)

Von diesem Workshop sprechen die Berater noch oft, denn er hat ihnen viel abverlangt an methodischem Geschick, Beharrlichkeit und Ergebnisorientierung. Allein das Spektrum der ersten Themensammlung „Was will ich mit der LKO erreichen?“ via Kartenabfrage ist gewaltig. Eigentlich geht es um alles, ein Auszug der Themenliste verdeutlicht dies:

„Verkürzung der Entscheidungswege, Visionen, persönliche Entlastung auch in der Verantwortung, zielgerichtete Umsetzung gefaßter Beschlüsse, Unternehmenskultur, Motivation, Unterstützung bei Problemen, genauere Termineinhaltung usw.“ (Mat. 42).

In der, nach Einschätzung der Berater, sehr offen geführten Diskussion erläutert die Geschäftsführung ihren Standpunkt. Sie ist der Ansicht, daß das gegenseitige Vertrauen zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitern nicht stimmt, Fehler vor der Geschäftsführung versteckt und deshalb keine konsequente Fehlersuche betrieben werde. Außerdem wünscht sich die Geschäftsführung zum wiederholten Mal eine persönliche Entlastung von Verantwortung.

„Die LKO soll einerseits die Distanz zwischen GF und Belegschaft verringern und andererseits für Entlastung bei eher operativen Sachverhalten sorgen. Ich will mich nicht um jede Schraube oder um jedes Geklage kümmern müssen“ (...) Die Mitarbeiter brauchen ein anderes Arbeitsverständnis. Die sollen die Arbeit sehen und machen.“ (Int. 4).

Die Belegschaftsvertreter in der LKO haben eine andere Sicht der Dinge: Ihnen fehlt es an klaren Zielvorgaben für die Teams. Sie bemängeln die fehlende Verbindlichkeit bei Absprachen. Darüber hinaus fordern sie mehr Autorität bei der Durchsetzung von Zielen.

„Man kann sich nicht mehr drauf verlassen, was einem gesagt wird. Da verspricht dir einer was, die Gehäuse für die Zellenradschleusen sind morgen fertig und dann krieg `ste zu hören, wird nichts draus, das Team hat anders entschieden, und keiner sagt denen was.“ (Int. 26)

Was ist kurzfristig zu tun? Man entwickelt eine Geschäftsordnung zur Leitungskonferenz. Geregelt werden Entscheidungsverfahren (Mehrheits- und Konsensprinzip), Umgang mit

der Betriebsöffentlichkeit („Alles ist vertraulich. Es geht nur das nach draußen, was als Veröffentlichung verabschiedet wird.“) und die Weisungsbefugnisse der LKO-Mitglieder.

Noch zu klären ist, welche Themen von der LKO vorrangig angegangen werden sollen. Die Berater schlagen die Entwicklung eines Zielbaums vor, der nach Leitidee, Richtzielen, Grobzielen und Feinzielen unterscheidet. Heraus kommt folgendes: Zur Leitidee wird die „langfristige Sicherung des Unternehmens“ (Mat. 42). Ein Richtzielkatalog folgt, wonach die „Entwicklung neuer Produkte“ und „Krisenintervention“ gleichrangig auf Platz eins gesetzt werden. Die Mitglieder der LKO beschließen, mit der Krisenintervention zu beginnen. Es werden Grobziele vereinbart, die konkretere Ansatzpunkte für eine Krisenintervention liefern sollen. Erstellt wird diese Liste: 1. Kurzfristig (ertragreiche) Aufträge besorgen; 2. Überprüfung des Personalgerüsts; 3. Sicherung der Liquidität; 4. Aktive Öffentlichkeitsarbeit; 5. Überprüfung der Ablauforganisation durch externe Berater.

Und weiter geht's: Folgende Feinziele zum ersten Grobziel „Auftragsakquisition“ werden aufgestellt. „Marktübersicht kurzfristig herstellen“; Kundenliste erstellen und einzelne Mitarbeiter auf Kunden und Termine verpflichten; „Sicherung, daß Angebote zu Aufträgen werden“; „alle Beziehungen aktivieren“. Und abschließend gibt es noch eine Liste ganz konkreter Arbeitsvereinbarungen, in denen aufgeführt ist was, wer, mit wem, bis wann und wie zu erledigen hat.

Für den Augenblick scheint sich eine schlagfertige Interessenkoalition gefunden zu haben. Alle Teilnehmer sind, das zeigt eine abschließende Zufriedenheitsabfrage, ausgesprochen zufrieden mit dem Verlauf und den Ergebnissen des Workshops. Auch die Berater sind erleichtert: Das Gruppenarbeitsmodell ist auch diesmal nicht grundsätzlich in Frage gestellt worden, und die LKO ist zumindest dem Namen nach ein mitarbeiterorientiertes Leitungsgremium. Einmal wurde es kritisch, als einer der Geschäftsführer die Überprüfung der Ablauforganisation durch externe Berater in den Zielkatalog aufnehmen wollte.

„Der hat natürlich daran gedacht, klassische Unternehmensberater ins Haus zu holen. Empfehlungen von denen hätten hier alles kaputtgemacht.(...) Aber die anderen haben sich seinem Vorschlag nicht angeschlossen, die wollten konkrete Problemlösungen und nicht wieder was Neues.“ (Int. 1)

Dann beginnt der Arbeitsalltag der Leitungskonferenz, fast immer moderiert von den Beratern. Das erste Arbeitstreffen eine Woche später greift brisante Themen auf. Hier erfahren die Berater zum ersten Mal davon, daß eine Produktionsabteilung im Visier der Geschäftsführung ist, die mechanische Fertigung. Nach Ansicht der Geschäftsführung und des

„Teams Terminplanung“ gelingt es der Fertigungsleitung nicht, diese Abteilung dazu zu bewegen, ihre Aufträge und Termine vollständig aufzulisten. Herr K (der frühere Meister und jetzige Team-Terminplanung-Vertreter in der LKO, d. V.) erhält den Auftrag, die von der Fertigungsleitung angelegte Fertigungsübersicht zu kontrollieren. Außerdem soll die Stundenaufstellung und die Arbeitsteilung im Team ‚Mechanische Fertigung‘ überprüft werden. Ziel ist es „die Beplanbarkeit der mechanischen Fertigung wiederherzustellen“ (Int. 26). Andernfalls, so droht die Geschäftsführung, steht die mechanische Fertigung zur Disposition.

Die Berater drängen, solange noch nichts entschieden ist, auf absolute Vertraulichkeit, niemand soll erfahren, daß die mechanische Fertigung einer internen Wirtschaftlichkeitsprüfung unterzogen werden soll – „das hätte zu weiterer Verunsicherung geführt“ (Int. 1). Außerdem wird beschlossen, für den Vertrieb eine Schwachstellen- und Kostenanalyse durchzuführen. Erneut tritt Herr K in Erscheinung, der gemeinsam mit einem der Geschäftsführer bereits am gleichen Tag eine Schwachstellenanalyse bei der Projektierung einer neu in Auftrag gegebenen Befettungsanlage durchführen will. Diese Maßnahme soll dazu beitragen, „das Kostenbewusstsein als Daueraufgabe in die Teams hineinzubekommen“ (Int. 4).

Und auch der Betriebsratsvorsitzende bleibt nicht tatenlos. Er sagt zu, die Monatsscheine der Fertigung durchzusehen, um herauszufinden, ob die Angaben der Mitarbeiter über geleistete Überstunden/Stunden tatsächlich so zutreffen, „wie sie gerüchteweise im Raume stehen“ (Int. 3). Außerdem will er die Urlaubspläne in den Fertigungsteams überprüfen. Hintergrund dieser Aktionen ist, daß der Überblick für die Auslastung und Kapazitäten der Fertigung verlorengegangen ist. Dem Fertigungsleiter traut man in der LKO nicht mehr zu, die Probleme allein zu lösen. Von den Teams ist zu hören, daß sie überlastet sind, seit Monaten Überstunden anhäufen und gerade jetzt, wo Aufträge dringend fertig werden müssen, für viele Urlaub ansteht.

„Nur, nichts Genaues weiß man. Während die eine Montagegruppe befristeten Schichtbetrieb für nötig hält und den Einsatz weiterer Leiharbeiter fordert, um die Arbeit zu schaffen, sagt Montagegruppe 2, wir kommen auch ohne Schichtarbeit aus“ (Int. 3).

Dieses Mitmachen des Betriebsratsvorsitzenden/Projektleiters an Kontrollaufgaben, die eigentlich dem Management zukommen, ist heikel. Er steckt in dieser Situation in einem enormen Zwiespalt, auf den er sich aber nach außen hin relativ bereitwillig einläßt.

„Die Situation war doch so, daß die Kollegen total gereizt waren. Arbeit ohne Ende und dann auch noch das Mißtrauen, sie würden die Arbeit nur markieren und sogar Stundenzettel frisieren. Die hätten die Brocken

doch hingeschmissen, wenn einer von der GF gekommen wäre, um Stundenzettel zu kontrollieren und sich die aufgeschriebenen Stunden erklären zu lassen.“ (Int. 3)

Auch die Berater sind der Ansicht, daß der Betriebsratsvorsitzende zu diesem Zeitpunkt für die meisten noch glaubhaft vermitteln kann, im Projektinteresse zu handeln und die Interessen der Belegschaft ernst zu nehmen.

„In der Fertigung war er einfach hoch angesehen. Der hat da nach wie vor seine Vertrauensleute, mit denen er reden kann, von denen er viel erfährt. (...) Daher war es wichtig, daß sich auch der (Projektleiter, d. V.) drum gekümmert hat. Bei den anderen wissen wir nie so genau, ob die nicht einfach nur schnelle Rationalisierungserfolge haben wollen, ohne zu bedenken, welche Folgen das fürs Projekt haben kann.“ (Int. 1)

Die ersten operativen Aufgaben sind verteilt. Die LKO hat ihre Arbeit aufgenommen. Schnelle Ergebnisse, das wird nach kurzer Zeit deutlich, können nicht erwartet werden - zu unübersichtlich ist die Situation in der Fertigung. Man braucht mehr Zeit für die Analyse und Kontrolle.

### *Krisenmanagement der LKO*

Der zweite LKO-Workshop Mitte August 1999 verläuft dramatisch. Der kaufmännische Geschäftsführer „hat da die Zahlen wirklich auf den Tisch gelegt“ (Int. 1). Jetzt erfahren die Berater von bevorstehenden Zahlungsausfällen und den engen Kreditfristen der Banken. Der Bestand des Unternehmens ist akut gefährdet. Vor allem die immer noch nicht erfolgte Bauabnahme des Chemiewerks in China (und die ausstehende Zahlung der letzten Rate) sorgt für erheblichen Druck, denn die vorfinanzierende Bank hat angekündigt, daß sie die Kreditlaufzeit nicht verlängern werde. D.h., binnen eines Monats muß die noch offene Summe von 2,5 Millionen DM aufgefangen werden, was angesichts der geringen Eigenkapitaldecke des Unternehmens die baldige Zahlungsunfähigkeit zur Folge hätte. Aber auch andere Banken haben offene Kredite, aus denen sie absehbar ausscheiden möchten – hier geht es um ein Volumen von 1,1 Millionen DM.

Die Geschäftsführung drängt auf eine Reduktion der Eigenfertigung. Teile der Produktion sollen in Niedriglohnländer vergeben werden. Außerdem fordert sie eine verstärkte Akquisition (noch 4 Millionen zusätzlich für 1999), sofortige Personalreduktion in Produktion und Verwaltung sowie eine verbesserte Auftragskalkulation. Darüber hinaus stellt sie eine Erhöhung des Eigenkapitals auf der nächsten Gesellschafterversammlung in Aussicht, gewissermaßen als Signal für die eigene Bereitschaft, den Bestand des Unternehmens zu sichern.

Von den Forderungen der Geschäftsführung nach Entlassung und neuen Führungskonzepten ist natürlich auch das Gruppenarbeitsprojekt massiv betroffen. Die Berater sehen sich vor die Wahl gestellt, sich angesichts dieser Zuspitzung aus der LKO zurückzuziehen oder weiter an den Planungen der Leitungskonferenz teilzunehmen. Im ersten Fall, dem eines Rückzugs, wären die Berater wohl draußen gewesen und der Beratungsauftrag beendet worden. Diese Option wird nicht ernsthaft erwogen.

„Wir hätten keine Chance mehr gehabt, auf die Projektentwicklung Einfluß zu nehmen, so sehe ich das. Die hätten ein rigoroses Kostensenkungsprogramm gefahren und alles zerschlagen an Teamstrukturen, was sich gerade positiv entwickelt hatte. (...) Auch der Projektleiter hätte Schwierigkeiten gekriegt gegen die starke Managementfraktion.“ (Int. 1)

Die Berater müssen sich jetzt vorrechnen lassen, wie die finanzielle Gesundung des Unternehmens nach Ansicht der Geschäftsführung angegangen werden muß. Und das Ergebnis ist: Die Aufträge des Vertriebs sind wieder einmal defizitär kalkuliert und die Personalkosten zu hoch. Als das Krisengespräch beim zukünftigen Zuschnitt des Unternehmens angeht, zeigt sich die von der Geschäftsführung angepeilte Dimension in punkto Umsatzentwicklung und Personalreduzierung: Umsatzgröße 17,5-18,5 Mio. DM, Produktschwerpunkte: Kraftfutteranlagen, Mühlen, Lager- und Fördertechnik; Gewinn 8%; Personalstärke: 50 Mitarbeiter; Anteil der Auslandsfertigung: 3 Mio. DM (Mat. 43).

Zurück zu den Ursprüngen, kann man auch sagen, aller Modernisierungselan scheint verfliegen zu sein. Die Konzentration auf das angestammte Geschäft soll die Rettung bringen. Und alles eine Nummer kleiner. Vor allem die drastische Beschneidung der Personalstärke um nahezu 50% erschreckt die Berater. Zentrales Argument der Geschäftsführung für einen so radikalen Schritt ist die Notwendigkeit, den Banken sehr schnell einen Plan zur Kostensenkung präsentieren zu müssen, um die Kreditlaufzeiten zu verlängern; „ansonsten ist der Ofen aus“ (Int. 4). Und hier ist „die Personalschraube kurzfristig das wirksamste Mittel“ (Int. 4).

Berater und Betriebsrat ziehen mit, die Bedrohung ist offensichtlich so greifbar, daß kein Versuch unternommen wird, Rationalisierungsalternativen zu prüfen – wenige Wochen bis zum Auslaufen wichtiger Kredite lassen ihnen keine Wahl mehr. Für den Projektleiter ein „Tanz auf Messers Schneide, weil ich habe sehr eng mit den beiden Geschäftsführern da auch zusammengearbeitet, vertraulich, bei so einem Thema.“ (Int. 3)

Es geht jetzt Schlag auf Schlag. Die anstehenden Entlassungen werden noch am gleichen Tag konkret vorbereitet. Am Ende sind zwei Listen „vollgeschrieben mit Namen von Personen mit positiver und negativer Ausrichtung“, die als Orientierung für die kommenden Entlassungen dienen sollen. Die Entlassung von zunächst 25 jetzt namentlich genannten Mitarbeitern wird ins Auge gefaßt.

Auch über die erneute Umstrukturierung des Verwaltungsbereichs wird noch an diesem Tag entschieden. Gefordert wird von der Geschäftsführung zum wiederholten Mal mehr Führungsverantwortung im Verwaltungsbereich.

„Die Teams kommen ihren Aufgaben nicht nach. Keiner kümmert sich um den Bearbeitungsstand der Aufträge, und wenn es falsch läuft, will es keiner gewesen sein. Mir fehlt einfach, daß einer die Verantwortung übernimmt. Beim letzten Mal, als ich im Vertrieb war, war denen noch nicht mal klar, was eigentlich unter einem Termin zu verstehen ist.“ (Int. 4)

Diese Kritik mündet schließlich in die Forderung der Geschäftsführung, einen neuen Leiter für die Verwaltungsbereiche zu finden, der verantwortlich ist für den Verkauf, die Kalkulation, die Konstruktion, die Auftragsabwicklung und die Produktentwicklung. Die übrigen Mitglieder der LKO, mit Ausnahme der Berater, die sich inhaltlich nicht einmischen, unterstützen diesen Vorschlag. Neuer Verwaltungsleiter wird der junge Ingenieur, der bereits in die LKO berufen wurde. „Er ist disziplinarischer und fachlicher Vorgesetzter aller Mitarbeiter in den Teams.“ (Mat. 43) Die Berater haben keinen Zweifel, daß die Personalentscheidung bereits im Vorfeld zwischen der Geschäftsführung und dem jungen Ingenieur abgesprochen worden ist. Aber sie erheben keine Einwände gegen diese Rehierarchisierung, sondern sehen jetzt gleichfalls in der Einrichtung einer neuen disziplinarischen Instanz die Chance, „kurzfristig verbindliche Arbeitsabsprachen treffen zu können.“ (Int. 2) Außerdem hegen sie die Hoffnung, den noch führungsunerfahrenen Mitarbeiter über Coachingangebote einbinden zu können, um ihn so „auf sensible Punkte bei der Führung von Gruppen hinweisen und ihn ein Stück weit an die Projektziele binden zu können“.

„Vor dem Hintergrund der kollektiven Unverbindlichkeit von Arbeitsabsprachen in der Verwaltung war es aus unserer Sicht nicht nur von Nachteil, eine neue Hierarchiestufe einzuziehen. Eigentlich sollte das ja Geschäftsführungsaufgabe sein, aber die waren ja im Alltag nur selten präsent, und da konnte so einer wie der (junge Ingenieur, d. V.) schon was bringen, wenn er entsprechende Unterstützung kriegen würde.“ (Int. 2)

In der offiziellen Projektberichterstattung wird dieser Schritt, der deutlich von den ursprünglichen Projektzielen abweicht, so begründet:

„Die Wiedereinführung eines Bereichsleiters Verwaltung erwies sich als unumgänglich, da die bisherigen Erfahrungen gezeigt haben, daß sich über die bisherigen Teamstrukturen keine verbindlichen Verantwortungsstrukturen realisieren lassen.“ (Dok. 1)

Gleichzeitig wird beschlossen, die Abteilungsteams Vertrieb und Konstruktion, die seit Anfang des Jahres nur noch virtuell existierten, endgültig aufzulösen. Auf Grund der bevorstehenden Entlassungen wird es zukünftig nur noch zwei statt bisher drei Teams geben.

Die Teams werden jeweils noch sechs Mitglieder haben; damit verliert die Verwaltung über 40 % ihrer Beschäftigten. Gewissermaßen an der Spitze eines jeden neuen Teams sitzt ein ‚alter Hase‘, außerdem zwei Konstrukteure, zwei Vertriebsinnendienstler und je nach Team unterschiedlich entweder ein Einkäufer oder ein Logistiker.

Aber nicht nur die Verwaltung wird zum wiederholten Mal neu organisiert und ist von Entlassungen betroffen, sondern diesmal trifft es auch die Fertigung der Müller GmbH. Zum einen will die Geschäftsführung die begonnene „Umstrukturierungsdebatte in der Fertigung“ (Mat. 43) forcieren, indem die mechanische Fertigung, entgegen der ursprünglichen Absprache, umgehend stillgelegt wird - aus Kostengründen, wie es heißt. Später will die Geschäftsführung dies auch im Dienste des Projekts getan haben:

„Eine Gruppe haben wir komplett aufgelöst, nur weil ein Meister im Endeffekt so dagegenstürmte. Mit allen Konsequenzen, mit Betriebsstillegung und allem Drum und Dran. (...) Wir haben ´ne komplette mechanische Fertigung aufgelöst. Ein wesentlicher Grund da drin war im Endeffekt die Person (des alten Meisters, d. V.). Weil die waren nicht mehr managebar.“ (Int. 4)

Dies scheint tatsächlich ein weiterer Beweggrund gewesen zu sein. Wir erinnern uns: Der Betriebsratsvorsitzende hat schon vor mehreren Monaten von der Geschäftsführung verlangt, „den (alten Meister, d. V.) müßt ihr rausschmeißen, müssen triftige Gründe gefunden werden“ (Int. 3). Aber der erste Versuch einer fristlosen Kündigung ist gescheitert und wird vor einem Arbeitsgericht rückgängig gemacht. Die Betriebsstillegung bietet in dieser Hinsicht eine zweite Chance, sich von diesem alten Meister zu trennen, der aus Sicht der Projektpromotoren den Prozeß empfindlich stört und vor allem die Arbeit des Projektleiters im zurückliegenden halben Jahr „zu einem Spießbrutenlauf“ (Int. 1) gemacht hat. Was der Projektleiter anfangs noch als vorteilhaft empfand, nämlich den Widerständlern in offener Diskussion begegnen zu können, wird für ihn zunehmend zu einer Belastung.

Zum anderen wird ein Wechsel in der Fertigungsleitung beschlossen: „Wir werden uns vom jetzigen Fertigungsleiter Herrn B trennen“ (Int. 4). An dessen Stelle soll der zweite Fertigungsleiter gesamtverantwortlich werden und einen Sitz in der LKO erhalten.

Neben den organisatorischen und personalpolitischen Beschlüssen dieses LKO-Workshops werden auch Produktinnovationen in die Wege geleitet. Ein Versuchsmischer und ein Kreisschwingsieb sollen konstruiert und gebaut werden und zwar bis Mitte September bzw. Ende Oktober 1999. Federführend soll dabei der neue Verwaltungsleiter sein.

Dieser eintägige Workshop hat insgesamt siebzehn Stunden gedauert; er begann morgens um 09.00 Uhr und endete nachts um 02.00 Uhr.

Vier Tage später haben der kaufmännische Geschäftsführer und der Betriebsratsvorsitzende die zuständige Gewerkschaft informiert und sich über die Aufstellung des Sozialplans verständigt. Arbeitsrechtlich problematisch ist bei der Auflösung der mechanischen Fertigung, daß ein Mitarbeiter Betriebsrat ist und zwei weitere Mitarbeiter Vertreter von Betriebsratsmitgliedern sind und besonderen Kündigungsschutz genießen. Der Betriebsratsvorsitzende und der Geschäftsführer planen, gemeinsam Einzelgespräche mit den betroffenen Kollegen zu führen, um sie zu einer Eigenkündigung zu bewegen. Nach wie vor ist die Belegschaft nicht informiert, und das soll auch so bleiben „bis wir absolute Klarheit haben, was den Sozialplan und das neue Firmenkonzept angeht“ (Int. 2). Die Mitglieder der LKO vergattern sich zu folgender Informationspolitik gegenüber Mitarbeitern bzw. Kunden:

„Es wird beschlossen, den Mitarbeitern gegenüber folgende Aussagen zu machen: Die Beratungen über das Firmenkonzept sind noch nicht abgeschlossen. Die Ideen werden in der nächsten Woche den beteiligten Banken vorgelegt. (...) Die grundsätzliche Aussage gegenüber Mitarbeitern muß heißen: „Es geht weiter!“ Im Falle konkreter Nachfrage von guten Leuten, die im Betrieb verbleiben werden, kann von LKO-Mitgliedern die vertrauliche Aussage „mach Dir keine Sorgen“ gemacht werden. Bezüglich der externen Öffentlichkeit wird Herr B (der neue Vertriebsleiter, d. V.) den Entwurf für einen Zeitungsartikel vorbereiten, der dann in gemeinsamer Redaktion (von GF und Beratern, d. V.) endgültig bearbeitet wird.“ (Mat. 44)

Die Mitarbeiter ahnen, daß „bald was passieren wird, denn wir wußten ja schon, daß die Banken Erfolge sehen wollten. Da hat der (einer der Geschäftsführer, d. V.) öfter drauf hingewiesen. Natürlich denkt man auch, daß wieder Entlassungen kommen können.“ (Int. 23)

Ein Schlosser erklärt mir:

„Die Gerüchteküche kocht, aber von denen (LKO-Mitgliedern, d. V.) wird nichts dazu gesagt. Die laufen mit ernster Miene durch den Betrieb und tun so, als ob sie auch nicht genau wüßten, wie es weitergehen soll. Einer (der Kollegen, d. V.) will was von der Gewerkschaft gehört haben, aber ob das stimmt, weiß auch keiner.“ (Int. 14)



Um die akute Krise zu bewältigen, treffen sich die Mitglieder der LKO jetzt täglich, um dort das Tagesgeschäft durchzusprechen und sich wechselseitig über aktuelle Probleme zu informieren. Die Stimmung im Unternehmen ist überaus spannungsgeladen. Die Mitglieder der LKO geraten unter den Generalverdacht, alle Vereinbarungen, die im Rahmen des Gruppenarbeitsprojekts getroffen worden sind zu hintergehen und „ihr eigenes Süppchen ohne die Mitarbeiter zu kochen“ (Int. 25). Offensichtlich schenkt man jetzt auch den Auskünften des Projektleiters zunehmend weniger Vertrauen. Bei seinen morgendlichen Rundgängen durch die Fertigung schlägt ihm offene Ablehnung entgegen. „Einige wollen einfach nicht mehr mit mir reden.“ (Int. 3) Auch der neue Fertigungsleiter und vor allem das „Team Terminplanung“ geraten in akute Schwierigkeiten: Immer weniger Beschäftigte finden sich bereit, unentgeltliche Überstunden zu machen, um die letzten Teilaufträge für den Großauftrag Tunesien fertig zu stellen. Sie bezweifeln das Angebot der Fertigungsleitung, die Überstunden dann abfeiern zu können, wenn die Fertigung weniger stark ausgelastet sei. Zu hören sind stattdessen Kommentare wie „Wir wollen keine Überstunden mit in den Konkurs nehmen“ oder „Das hat doch alles keinen Sinn mehr“.

Im nachhinein bewerten die Berater ihre intensive Mitarbeit in der LKO als „Sündenfall“ (Int. 2).

„Für die Beschäftigten war klar, wir gehören zur Geschäftsführung. Die trennten nicht zwischen unserer Moderatorenrolle in der LKO und der tatsächlichen Leitungsebene.“ (Int. 1)

Wie auch, muß man fragen, denn der Kontakt zu den Mitarbeitern ist, wie gesehen, schon seit Monaten nur noch sporadisch. Die Berater versuchen offensichtlich, das Projekt zu retten, indem sie jetzt eng mit der Geschäftsführung zusammenarbeiten. Und auch der Projektleiter hat einen schweren Stand, denn auch seine Mitarbeit in der LKO, die anfänglich von vielen begrüßt wurde, wird jetzt weitaus kritischer gesehen. Er wird mehr und mehr zum „Buhmann“, was bei einigen Mitarbeitern sogar so weit geht, ihm die Schuld an der Unternehmenskrise zu geben.

## 5.7 Entlassungen 2. Teil: „Wir haben noch eine Chance“

Bis zum 30. August 1999 hat die von den LKO-Mitgliedern verabredete Geheimhaltung Bestand. Erst an diesem Tag wird der Betriebsrat offiziell über die anstehenden Entlassungen informiert. Jetzt zeigt sich für die Beschäftigten das ganze Ausmaß des Sanierungsplans der LKO: Nahezu ein Drittel der Belegschaft erhält die Kündigung. Es wird, wie geplant, die gesamte mechanische Fertigung aufgelöst. Dieser Schritt wird als Betriebsstillegung deklariert. Neben den genannten Gründen taucht noch ein weiteres Motiv für diese Entscheidung auf: Die Geschäftsführung hat eine Sondervereinbarung mit einem Zulieferer getroffen, den sie seit einiger Zeit nicht mehr bezahlen kann. Dessen Zahlungsansprüche werden bedient, indem er einen Großteil des Maschinenparks aus der mechanischen Fertigung zur Deckung dieser Forderungen erhält. Daß gerade dieser Fertigungsbereich stillgelegt wird, hat, wie die Diskussion in der LKO gezeigt hat, auch damit zu tun, daß hier maßgebliche Kritiker des Gruppenarbeitsprojekts gearbeitet haben, die man so, nach vielen gescheiterten Versuchen, loszuwerden glaubt. Dies wird im vertraulichen Gespräch auch eingeräumt: „Da hat man wirklich versucht, ein paar Störenfriede aus dem Unternehmen zu entfernen“ (Int. 3), so der Projektleiter.

Die Kündigung erhält wie geplant auch der dienstältere Fertigungsleiter, nach nicht einmal zweieinhalb Jahren im Unternehmen. Außerdem wird einigen Beschäftigten aus Lackiererei und Versand gekündigt.

In der Verwaltung werden neun Angestellte entlassen. Wieder ist keiner der alten Hasen unter den Gekündigten. Sie zu entlassen, ist den LKO-Mitgliedern zu heikel, denn sie gelten, trotz ihrer kritischen Einstellung zum Veränderungsvorhaben, als unverzichtbare Know-How-Träger. Ein wohlbekanntes Argument, wenn man an die ersten Entlassungen zurückdenkt. Das Team Umwelttechnik dagegen gilt seit über einem halben Jahr als gescheitert. Alle Anstrengungen, den Bereich Umwelttechnik im Unternehmen zu etablieren, sind aus den unterschiedlichsten Gründen (siehe auch Kapitel 5.3.3) erfolglos geblieben. Dem wird jetzt Rechnung getragen, der Geschäftsbereich Umwelt- und Abwassertechnik wird endgültig aufgegeben. Auch der kommissarische PPS-Beauftragte gilt als gescheitert: Er ist im Verlaufe der wiederholt mißlungenen PPS-Einführung zur persona non grata geworden. Für ihn haben die Projektpromotoren allerdings bereits einen innerbetrieblichen Nachfolger gefunden. Die PPS-Einführung bleibt ein Thema, an das sich die Beteiligten klammern, vor allem die Geschäftsführung.

Die Entlassungen selbst laufen diesmal anders ab. Es werden den Beschäftigten nicht nüchtern die Kündigungsschreiben durch die Geschäftsführung zugestellt, sondern der gesamte Betriebsrat wird mit einbezogen, um die Lage zu meistern. Einer der Betriebsräte beschreibt die Situation so:

„Die Geschäftsführung hat ja wieder nichts gemacht. Die Geschäftsführung sagt: Betriebsrat ist ja da, der soll denen mal sagen, daß sie hier nicht weiterarbeiten, daß sie entlassen werden. Und dann haben wir da mit drei oder vier Mann gesessen. Und die Leute werden dann einzeln aufgerufen und denen wird das dann gesagt. Ich persönlich finde das ganz schlimm, wenn man da sitzt. Wir als Betriebsrat. Das war ja auch ein Ding.“ (Int. 9)

Angesichts der Ausweglosigkeit der Situation und dem Zureden ihres Vorsitzenden läßt sich der Betriebsrat auf dieses ungewöhnliche Vorgehen ein. Außerdem beläßt es der Betriebsrat bei sehr verhaltenem Protest, was die Kündigungen insgesamt betrifft.

„Klar haben wir da Einspruch eingelegt, aber das sind unternehmerische Entscheidungen, und da kannst du als Betriebsrat deine Bedenken äußern. Das hilft dir aber auch nicht weiter. (...) Wir haben auch keine Alternative mehr gesehen, haben ja schon alles versucht.“ (Int. 7)

Daß es zu dieser pragmatischen Einschätzung der Situation und zu keinem Eklat kommt, hat zweifellos damit zu tun, daß der Betriebsratsvorsitzende als LKO-Mitglied den Kündigungen inoffiziell schon lange zugestimmt hat und sich jetzt darum kümmert, keinen organisierten Protest aufkommen zu lassen.

„Das hängt wieder alles an mir, als Betriebsratsvorsitzender muß ich Unverständnis mit den Entscheidungen zeigen und in meiner Funktion als Projektleiter kann ich damit leben. (...) Ist nicht leicht, gibt viel Unverständnis.“ (Int. 3)

Die krisenhafte Unternehmensentwicklung führt jetzt zu „deutlichen Anzeichen von Resignation in der Belegschaft“ (Int. 1) – nur, dafür ist eigentlich kein Platz. Es muß weitergehen. Aber die Arbeitsbedingungen bei reduzierter Belegschaft sind denkbar schlecht: „Keiner weiß mehr richtig, was der andere macht, wer an welcher Sache dran ist und was noch zu tun ist. Totales Chaos“ (Int. 17).

Auch die verbliebenen Produktionsabteilungen stehen vor massiven Schwierigkeiten. Die Auflösung der mechanischen Fertigung behindert den Arbeitsablauf erheblich. Die Fremdvergabe von Dreh- und Schlosserarbeiten muß neu organisiert werden. Die Teams müssen mit fremden Drehereien kooperieren. Probeweise werden Gewerke vergeben, um die Qualität zu testen. Alle stehen unter massivem Zeitdruck, denn die Arbeit ist aktuell nicht weniger geworden, die alten Aufträge sind auch hier noch nicht komplett abgearbeitet, und an ihrem erfolgreichen Abschluß hängt der Bestand des Unternehmens. Diese Bedrohungssi-

tuation erinnert an die des Dezembers des vergangenen Jahres. „Wenn Tunesien und Wien kein Erfolg werden, können wir zumachen“, beschreibt der Projektleiter die Situation.

Die Geschäftsführung ist zu diesem Zeitpunkt kaum noch präsent. Der kaufmännische Geschäftsführer hat sich in seinem Büro verbarrikadiert und „brütet über seinen Zahlen“ (Int. 2) und „der Geschäftsführer Vertrieb/Technik ist nur noch außer Haus“ (Int. 17), nimmt auch nur noch sporadisch an den von den Beratern moderierten LKO-Treffen teil. Wie später deutlich wird, hat der Geschäftsführer Vertrieb/Technik zu dieser Zeit seine Tätigkeit für ein Konkurrenzunternehmen, an dem er bereits Anteile hält, ausgeweitet und „war auf dem Absprung“ (Int. 5).

Sowohl der verbliebene Fertigungsleiter als auch der neue Verwaltungsleiter sind überfordert. Sie alleine können die Situation - nach eigener Einschätzung und auch der der Berater - nicht stabilisieren. Die Berater sehen es erneut als ihre Aufgabe an, die Mitarbeiter wieder

„in den Reorganisationsprozeß einzubinden und an den akuten Problemstellungen weiter zu arbeiten, denn über den Berg war das Unternehmen auch mit diesen Maßnahmen (gemeint sind die Entlassungen, d. V.) keineswegs“ (Int. 1).

Wieder ist Krisenmanagement für sie angesagt. Gemeinsam mit dem Projektleiter geben sie die offizielle Marschroute vor, die lautet:

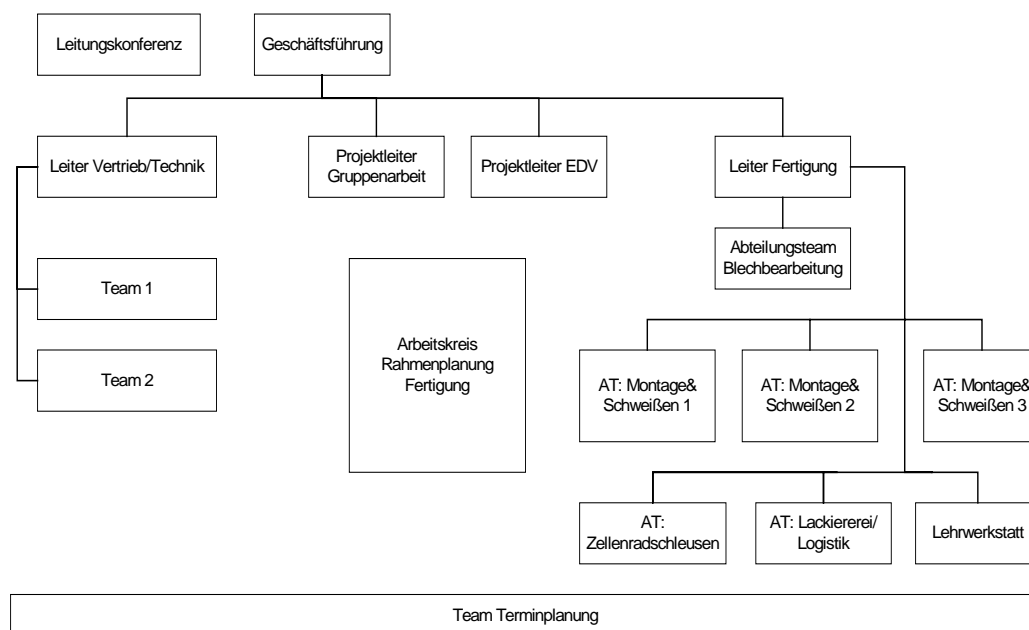
„Es besteht zu diesem Zeitpunkt noch die realistische Chance, daß Unternehmen in absehbarer Zeit zu konsolidieren und damit die verbliebenen Arbeitsplätze zu sichern.“ (Int. 3)

All das Engagement der Berater hat aber auch damit zu tun, daß sie um ihren guten Ruf fürchten. Das ganze Vorhaben ist mit öffentlichen Geldern gefördert, dieses Projekt gilt lange Zeit als Vorzeigemodell. Auf zahlreichen Tagungen ist es einer interessierten Fachöffentlichkeit vorgestellt worden. Mehrere Zeitungsartikel haben das Projekt ausführlich besprochen, so daß ihre Befürchtung einer schwerwiegenden Rufschädigung nicht unbegründet erscheint, wenn das ganze Vorhaben mit dem Konkurs des Unternehmens enden sollte. „Wir sehen einfach, daß nicht mehr getrennt wird zwischen unserer Arbeit und dem Aus von Müller“ (Int. 2). Mit anderen Worten: Auch die Projektconsult sieht sich in einer existenzbedrohenden Situation. „Das ist unsere Existenz. Das ist der erste große Industrieauftrag. Da gibt es keine andere Möglichkeit, als den Prozeß durchzuziehen.“ (Int. 1)

### 5.7.1 Aktionismus der Berater

Zum wiederholten Mal übernehmen die Berater gemeinsam mit dem Projektleiter ab Mitte September 1999 den Versuch, das Projekt anzuschieben. Aber was können sie tun? Es klingt bekannt, wenn sie sich vornehmen, noch einmal eine tragfähige Organisationsperspektive zu entwickeln. Tragfähig meint zunächst nichts anderes als ein formal schlüssiges Organigramm vorzulegen, das die veränderte Situation durch die Entlassungen berücksichtigt. So sieht das Unternehmen für sie zukünftig auf dem Papier aus, bei diesen formalen Planungen haben sie freie Hand, niemand widerspricht ihnen und mischt sich ein:

Abbildung 9: Neuorganisation des Unternehmens 10/99



Sie stellen sich jetzt demonstrativ hinter die Entscheidung der Geschäftsführung und vertreten gegenüber den Mitarbeitern das Votum, für die Verwaltungsbereiche einen neuen Leiter bestellt zu haben. Daß sie damit auch ihre Schwierigkeiten haben, zeigt die vorangegangene Diskussion in der LKO, aber das spielt offiziell keine Rolle. Um dies den Teams in der Verwaltung verständlich zu machen und sich nicht allzusehr in Widersprüche zu früheren Positionen zu verstricken, verweisen sie auf die außerordentlichen Umstände, die zu dieser Maßnahme geführt haben:

„Die neue Funktion eines Bereichsleiters Verwaltung ist notwendig geworden, um für mehr Orientierung und Verbindlichkeit in dieser instabilen Umbruchphase zu sorgen“ (Dok.1), heißt es jetzt offiziell.

Ob dies der junge und berufsunerfahrene Ingenieur, der mit dieser Aufgabe betraut worden ist, wirklich leisten kann, bezweifeln sie, aber Alternativen gibt es für sie keine mehr – „wir haben alles ausprobiert, um da anders mehr Verbindlichkeit reinzubringen, ging nicht“.

Was den nötigen Anschub aus dieser verfahrenen Situation betrifft, glauben sie noch einen letzten Trumpf im Ärmel zu haben: Es können zusätzliche Qualifizierungsmittel auf Grund eines positiv beschiedenen Projekt-Ergänzungsantrags bereitgestellt werden. (siehe auch Kapitel 5.7.2). Aus ihrer Sicht bietet die Zuweisung von zusätzlichen Qualifizierungsmitteln die Möglichkeit, nach über einjährigen vergeblichen Versuchen gezielte Qualifizierungsmaßnahmen wie Coaching, Teamentwicklung und PPS-Schulung anzubieten und so wichtige Impulse für einen Neubeginn zu setzen. Diese Aufgaben werden zu großen Teilen zwei Trainerinnen übernehmen, die sie jetzt ergänzend hinzuziehen.

Sie selbst nehmen nach dieser zweiten Entlassungswelle wieder Kontakt mit den Teams auf und durchbrechen damit die mehrmonatige „Funkstille“. Mit der, durch die Entlassungen unausweichlich gewordenen Neuorganisation haben sie eine Handhabe, um wieder in die Teams zu gehen. Im Vorfeld war der Zugang ja, wie gesehen, versperrt. Es galt die Absprache: Wenn ihr uns braucht, sagt Bescheid, wir kommen. Nur sind sie bekanntlich nicht ein einziges Mal angefordert worden. Die Berater veranstalten jetzt wieder, ähnlich wie zu Beginn der Gruppenarbeitseinführung, sogenannte Kick-off-Workshops. Am 17. September 1999, knappe drei Wochen nach den Kündigungen, beginnen sie mit jeweils dreistündigen Teamsitzungen in den Projektteams der Verwaltung. Auf der Tagesordnung steht: 1. Aufgabenplan Tunesien; 2. Neuwahl des Gruppensprechers; 3. Protokollwesen; 4. Qualifizierung; 5. Informationen des Betriebsrats.

Der erste Tagesordnungspunkt „Aufgabenplan Tunesien“ dominiert in beiden Teamsitzungen die Diskussion. D.h., das Alltagsgeschäft steht sofort wieder im Vordergrund, und bekannte Probleme tauchen in Form von altbekannten Arbeitsvereinbarungen wieder auf: Erstes Problem: Projektteam 1 „benötigt dringend noch einen Zeichner zur Unterstützung.“ (Mat. 58) Zweites Problem: „Aus Zeitgründen werden die Daten aus der Ericsson (alte EDV-Anlage, d. V.) direkt übernommen und sollen erst anschließend in das anlaufende PPS-System übertragen werden“ (Mat. 58).

Wie in früheren Projektphasen (siehe auch Kapitel 5.3.3) versucht man in den Gruppen, der Arbeitsüberlastung dadurch zu begegnen, daß Arbeitskapazität bei anderen Teams abgezogen werden soll. Und auch das rudimentäre PPS-System wird nach wie vor nicht als Arbeitshilfe betrachtet. In der Not wollen die Mitarbeiter auf das alte, aber bekannte und besser beherrschte EDV-System zurückgreifen. Die Forderung des neuen Verwaltungsleiters, alles über PPS abzuwickeln, wird prompt zurückgewiesen, „solange das System nicht funktioniert und die Daten nicht gepflegt sind“ (Int. 16). Auch jetzt will keiner den Anfang machen. PPS ist nicht durchzusetzen.

Der aus Sicht der Berater wichtige Tagesordnungspunkt „Qualifizierung“ wird von beiden Verwaltungsteams übereinstimmend „aus zeitlichen Gründen“ (Mat. 58), wie es heißt, zurückgestellt. Es bleibt den Beratern nichts anderes übrig als darauf hinzuweisen, „daß neue Qualifizierungsmittel für fachliche und soziale Maßnahmen verfügbar sind (Int. 1). So enden diese Kick-off-Workshops mit wenig ergiebigen Ergebnissen. Den Beratern ist es nach eigener Einschätzung nicht gelungen, „so etwas wie Aufbruchstimmung zu erzeugen. (...) Die sind einfach fertig“ (Int. 1). Sie hoffen darauf, daß es den beauftragten Trainern gelingt, „die wieder zu motivieren“ (Int. 2).

In den ersten beiden Oktoberwochen 1999 suchen die Berater auch die Fertigungsgruppen auf, gemeinsam mit dem Projektleiter und dem Fertigungsleiter. Der Charakter dieser Treffen ist hier ein anderer: „Das sind mehr so Informationsveranstaltungen.“ (Int. 3) Tatsächlich geht es ihnen aber darum, den Fertigungsleiter bei der Wahrnehmung seiner Aufgaben zu unterstützen, denn sie glauben nicht, daß dieser wenig leitungserfahrene und „nicht sehr kommunikative Mensch“ die anstehenden Beschlüsse vermitteln kann.

Berater und Projektleiter erläutern den Gruppen im Beisein des Fertigungsleiters, wie künftig bei der Einsteuerung von Aufträgen verfahren werden soll und daß die Gruppen auf Grund der Entlassungen jetzt verpflichtet sind, im Logistikbereich bei „Zusammenstellungs- und Versandarbeiten mitzuhelfen“ (Mat. 59). Außerdem werden so strittige Punkte wie die neue Arbeitszeitregelung vorgestellt, über die sich die Projektpromotoren vorher in der LKO abgestimmt haben. Um die hohe Überstundenzahlen abzubauen, soll ein neues Zeit- und Entlohnungssystem eingeführt werden. Diese Entlohnungsfrage war bis dahin wegen ihres erwartbar hohen Konfliktpotentials bei der Einführung von Gruppenarbeit zurückgestellt worden und muß jetzt, auf Grund des massiven Unmuts in der Belegschaft, geregelt werden. Der Projektleiter hat sich bereits Ende August einige Male mit einem Entgelt-Experten der Gewerkschaft getroffen, um ein Modell zu entwickeln, „das für uns hier paßt“.

Die Klärung der Lohnfrage zu diesem Zeitpunkt dient aber auch dazu, „den Kollegen für die geleistete Arbeit zu danken“ (Int. 3) und Motivation für ein Weitermachen zu liefern. Mit sofortiger Wirkung wird die seit August geltende 30-Stunden-Regelung ohne Lohnausgleich wieder zurückgenommen und die 35-Std.-Woche rückwirkend ab Oktober wieder eingeführt. Ein neues System flexibler Arbeitszeit soll in naher Zukunft kommen. Bis dahin gilt eine Übergangslösung.<sup>74</sup> Wiederbelebt werden soll auch das Protokollwesen. „Dieses Protokoll wird mit jeweils einem Exemplar beim Projektleiter abgeliefert“ (Mat. 60), und es ist Aufgabe des Fertigungsleiters, bei Nichteinhaltung dieser Vereinbarung disziplinarische Schritte einzuleiten; zum Beispiel durch Abmahnung des Gruppensprechers.

Nach diesen Treffen finden keine weiteren Zusammenkünfte der Berater mit den Fertigungsgruppen mehr statt. Den Beratern fehlt die Zeit, so heißt es, sich erneut intensiv um die Teams zu kümmern, denn die Situation des Unternehmens spitzt sich weiter zu, und sie konzentrieren sich wieder auf ihr Krisenmanagement in der LKO und anderswo, wie wir sehen werden. Von den Teams selbst kommt, wie gehabt, auch keine Anfrage nach weiterer „Beratungshilfe“. „Viele sind froh, einfach in Ruhe gelassen zu werden“ (Int. 19), drückt es ein Konstrukteur aus. Ein Vierteljahr später räumt einer der Berater ein:

„Ehrlicherweise muß ich zugeben, im September/Oktober, als die große Entlassung gewesen ist, habe ich auch wenig Konzept gehabt, wie wir überhaupt mit der Situation umgehen sollen, also gerade mit den beiden Teams in der Verwaltung. Durch diese Entlassungen ist da soviel Mißtrauen reingekommen. Die haben auch nicht, wie teilweise in der Fertigung, akzeptiert, daß wir da nicht dran schuld sind.“ (Int. 1)

und weiter heißt es:

„Wir haben unsere Rolle über weite Strecken ja auch als Schutzfunktion für die frisch gegründeten Teams gesehen und so auch wahrgenommen. Wir haben sehr häufig mit denen in für sie ausweglosen Situationen zusammengesessen und haben mit ihnen Strategien entwickelt und sie auch unterstützt, diese Strategien gegenüber der Geschäftsführung durchzusetzen. Einfach indem wir dabei waren. Wenn wir dabei waren, hat sich die Geschäftsführung anders benommen (...). Ein Jahr lang ist das so wahrgenommen worden, in der ganzen ersten Phase (...).“ (Int. 1)

Danach aber nicht mehr. Die Berater werden zusehends als Agenten der Geschäftsführung betrachtet, ein engerer Kontakt wird vermieden.

---

<sup>74</sup> D.h.: „Der Arbeitstag hat 7 Stunden, das gilt auch für freigenommene Tage, die mit 7 Stunden abgerechnet werden. (...) Die Arbeitszeitvereinbarung sieht darüber hinaus vor, Mehrarbeit grundsätzlich mit Zeitvergütung abzurechnen. Die Flexibilisierung gilt bis zu 9 Stunden am Tag. Darüber anfallende Stunden sind Überstunden. Bezogen auf die Woche bedeutet das, bis zu 45 Stunden ist Flexibilisierung möglich. Gleiches gilt für Wochenendarbeit.“ (Mat. 59)



### 5.7.2 Qualifizierungsnotstand und ein neuer Qualifizierungsantrag

Qualifizierung ist eigentlich der zentrale Interventionsansatz der Berater. Ihr gesamtes Gruppenarbeitskonzept und ihr Beratungsauftrag bei Müller stützt sich auf ein sehr weitgehendes Qualifizierungsangebot für das Unternehmen. Die Beschäftigten sollen sowohl in fachlicher als auch in sozialer/methodischer Hinsicht umfassend aus- und weitergebildet werden. Das ganze Vorhaben soll, so steht es im Projektantrag, „unter größtmöglicher Beteiligung weitester Teile der Belegschaft“ (Dok. 2) stattfinden. Und um dies zu „gewährleisten, muß innerhalb des Projektverlaufes ein umfangreicher Qualifizierungsprozeß realisiert werden“ (Dok. 2). In den entsprechenden Passagen des ersten Projektantrags wird das Vorhaben, daran sei noch einmal erinnert, so beschrieben:

„Neuartig an dem hier verfolgten Qualifizierungskonzept ist einerseits die Kombination fachlicher, methodischer und sozialer Lernziele zur Sicherstellung einer flexiblen Gruppenarbeitsstruktur. Andererseits betritt dieses Projekt mit der Anwendung dieses Konzepts auf alle Betriebsbereiche eines mittelständischen Anlagenbauers vollkommenes Neuland. (...) Zur Sicherstellung funktionierender flexibler Gruppenarbeitsstrukturen muß eine hohe Problemlösungskompetenz an allen Orten der betrieblichen Prozeßkette vorhanden sein. Hierzu gehört als wesentliche Grundlage auch die Erfahrung gemeinsamen Lernens. Demzufolge gilt es, Lernsequenzen zu organisieren, bei denen unterschiedliche Hierarchieebenen gemeinsame Problemlösungserfahrung machen. (...) Soweit möglich sollen alle Qualifizierungsmaßnahmen ‚on the job‘ erfolgen.“ (Dok. 2)

Das ist natürlich auch „Antragslyrik“ (Int. 2), wie ein Berater wohlwissend einräumt. Gleichwohl spiegelt sich hier die Absicht wieder, Personal- und Organisationsentwicklung in großem Umfang bei der Müller GmbH integrieren zu wollen. Bei den Beratern klingt nicht nur an, sondern sie sind davon überzeugt, daß Lernen, Wissensvermittlung, Wissenserwerb und Weitergabe von Kenntnissen grundsätzlich positiv sind und sich besonders gut eignen, die mit Gruppenarbeit verbundenen „neuen Herausforderungen“ (Int. 2) zu meistern.<sup>75</sup>

Den Part der Vermittlung sozialer und methodischer Kompetenzen sollten die Berater zu großen Teilen selbst übernehmen, so sieht es zumindest der Antrag vom Juni 1998 vor.

---

<sup>75</sup> In einem eigenen Handbuch der Projektconsult wird diese „pädagogische Organisationsentwicklung“ genauer beschrieben. Betont wird ein wesentlicher Unterschied zu betriebswirtschaftlichen Ansätzen, der darin besteht, „daß Veränderungen in Organisationen als Lernprozesse verstanden werden und die Frage der Organisation dieser Lernprozesse aus den Sinn- und Erfahrungszusammenhängen der Weiterbildungspraxis heraus als pädagogisches/didaktisches Gestaltungsproblem begriffen“ (Mat. 57) wird. Die Einbeziehung aller Betroffenen in die Lernprozesse, so heißt es in diesem Handbuch, erfordert zwar mehr Koordinierungsaufwand, zeige aber deutlich, daß OE-Prozesse, die als Lernprozesse angelegt sind, mittelfristig zu weniger Reibungsverlusten führen und zu einer erheblichen Verbesserung der Motivation und Qualifizierung der Mitarbeiter beitragen.

„Ziel ist es hierbei, in einem ersten Schritt einen Stamm interner Moderatoren zu qualifizieren und einzuarbeiten. Im Anschluß daran soll eine breite Qualifizierung der Beschäftigten für die Teilnahme an Problemlösegruppen und für die Arbeit in/an Gruppenstrukturen gewährleistet werden.“ (Dok. 2)<sup>76</sup>

Aus diesem Grunde hat man für die sozial-methodischen Qualifizierungen auch nur geringe zusätzliche Mittel beantragt. Bereitgestellt werden für die gesamte Projektlaufzeit 20 TDM. Zu großen Teilen wird dieses Budget bereits durch die ersten Moderatorenschulungen (von insgesamt 25 Mitarbeitern) ausgeschöpft, die von externen Trainern durchgeführt worden sind.

Die Berater der Projektconsult sind, der bisherige Beratungsverlauf hat es gezeigt, bis Februar 1999 nicht dazu gekommen, ihren eigentlichen Part, nämlich den als betriebliche Trainer und Weiterbildner, zu übernehmen. Sie verharren in ihrer „Feuerwehrrolle“. Gleichzeitig registrieren sie aber einen zunehmenden Bedarf an „Schulungen zur sozialen Kompetenz“. Anfang 1999 stellen sie daher eine „Dringlichkeitsliste mit zentralen Qualifizierungsinhalten“ auf. Zusätzliche Trainings wie „Soziale Rollenspiele und Rhetorik“, „Leiten und Steuern von Sitzungen (für Gruppensprecher)“ und „Persönliche Arbeitstechniken (Zeitmanagement etc.)“ werden erwogen. Aus Projektmitteln bezahlt werden können sie aber nicht mehr. Im Protokoll einer Planungssitzung der Berater heißt es hierzu:

„Da die Finanzierung dieser sozialen Qualifizierungen aus Projektmitteln problematisch ist, stellt sich die Frage, wie die geschätzten Qualifizierungskosten von 40 – 50 TDM aufzubringen sind. Angestrebt wird diesbezüglich ein Gespräch mit der Geschäftsführung.“ (Mat. 52)

Die allerdings verweist auf die angespannte finanzielle Situation des Unternehmens und fordert eine Übernahme der Qualifizierungskosten aus Projektmitteln. Mit dem Resultat, daß bis August 1999 keine entsprechenden Qualifizierungen mehr stattfinden werden.

Bei den fachlichen Qualifizierungen sieht es nicht viel besser aus, auch hier fehlen die finanziellen Mittel: Der fachliche Qualifizierungsbedarf, so argumentieren die Berater, sei bei Projektbeginn nicht abzuschätzen gewesen. Sie haben sich daher vorbehalten, diesen fachlichen Qualifizierungsbedarf während der Einführung der Gruppenarbeit gemeinsam mit den Abteilungsteams zu erheben und Qualifizierungspläne für jedes Team zu erstellen und in einem Jahresqualifizierungsplan zusammenzufassen. „Erst wenn klar ist, was die

---

<sup>76</sup> Im publizierten Handbuch der Berater heißt es dazu: In den Gestaltungsgruppen etabliert sich in den Organisationen und Betrieben eine neue Diskussionskultur. Der Dialog und das moderierte Gespräch als Problemlösungs- und Konfliktlösungsinstrumente werden in einer Breite akzeptabel wie nie. Ein wichtiger Faktor, so drückt man es dort aus, sei das gewachsene Selbstbewußtsein vieler Mitarbeiter, sich in derartige Prozesse aktiv einbringen zu können.

wirklich bei der Arbeit brauchen, können wir Bedarfe bei der Geschäftsführung anmelden.“ (Int. 3) Der Projektleiter, der die Qualifizierungspläne in den Teams erhebt, hat von den Beratern folgende Kriterienliste an die Hand bekommen, die bei der Auswahl von Weiterbildungsangeboten zu beachten ist:

- „- Erhöhung der Vertretungsfähigkeit sowohl innerhalb der Abteilungsteams als auch bezüglich ihrer Beschikung (...) in die Projektteams.
- Erhöhung der Problemlösefähigkeit sowohl im fachlichen als auch im sozial-kommunikativen Bereich.
- Vermeidung sich neu entwickelnder hierarchischer Strukturen durch Hebung des Qualifikationsniveaus.
- stärkere Bereitschaft zur individuellen Verantwortungsübernahme.“ (Dok. 2)

Praktisch sieht dies so aus, daß der Projektleiter bei den Gruppensprechern „Zettel mit Seminarwünschen einsammelt“ (Int. 3) und sich so einen Überblick verschafft. Für die fachliche Aus- und Weiterbildung sind beim Projektgeber 45 TDM beantragt und bewilligt worden. Als der Projektleiter im Oktober 1998 dann zum ersten Mal den Qualifizierungsbedarf der Teams ermittelt hat, kommt er zu einem ernüchternden Ergebnis: Der Bedarf ist sehr viel höher als ursprünglich erwartet und läßt sich mit den bereitgestellten Mitteln bei weitem nicht abdecken.

Bei den ursprünglichen Planungen hat man fest damit gerechnet, daß die Geschäftsführung einen Großteil dieser Kosten übernehmen würde, „wenn die schon die Beratung umsonst kriegen“ (Int. 3). Aber die Geschäftsführer zeigen sich auch hier reserviert, vor allem was die Qualifizierungswünsche der Verwaltungsteams anbelangt. Die geforderten CAD-Grundkurse, Kurse zur Tabellenkalkulation und EDV-Einführung bei entsprechend spezialisierten IT-Trainern werden alle als zu kostspielig abgelehnt. Bis Mitte Januar 1999 zieht sich die Klärung der Finanzierung der dringendsten fachlichen Qualifizierungsmaßnahmen hin. Dann finden die Berater zumindest eine vorübergehende Lösung des Qualifizierungsnotstands in Sachen EDV-Ausbildung. Bei ihrer Suche nach geeigneten Weiterbildungseinrichtungen sind sie auch an die örtliche Volkshochschule herangetreten, die sich bereit erklärt, „maßgeschneiderte Kurse“ für Mitarbeiter von Müller anzubieten. Und auch der Preis stimmt. Er liegt deutlich unter den sonst üblichen Kursgebühren. Aber die Rückmeldungen der Teilnehmer nach der ersten EDV-Schulung sind ernüchternd. „Völlig am Bedarf vorbei, überhaupt kein Bezug zur industriellen Anwendung“ (Int. 17), kommentiert eine Konstrukteurin das Seminar. Sie teilt diese Einschätzung, die von den übrigen Kursteilnehmern bestätigt wird, umgehend den Beratern mit. Der Projektleiter erhält daraufhin den Auftrag, „falls auch in der kommenden Schulung die abgesprochenen Inhalte nicht berücksichtigt werden, soll er intervenieren und ggf. den Kurs abbrechen.“ (Mat. 56) Dazu kommt es nicht, aber die Zusammenarbeit mit der VHS bleibt sporadisch. Es finden noch drei weitere EDV-

Einführungskurs mit der VHS statt – aber diese Kurse werden von den Beschäftigten als „Insellösungen“ wahrgenommen, die

„uns im Arbeitsalltag wenig bringen. Hier in der Hektik bleibt keine Zeit zu üben, und wenn du keinen hast, den du fragen kannst, dann machst du mit deinem alten Stiefel weiter. Mit zwei Tagen Schulung ist es einfach nicht getan.“ (Int. 18), kommentiert ein Konstrukteur seine Schwierigkeiten bei der Umsetzung der Computerkurse.

Der fehlende Anwendungsbezug wird auch von den Beratern kritisch bewertet, aber immerhin sind diese Kurse ihres Erachtens besser als nichts,

„uns wäre eine kompetente „On the job“- Qualifizierung auch lieber gewesen, aber die war nicht zu bezahlen. Wir haben dann versucht, über innerbetriebliche EDV-Patenschaften Kontinuität in die EDV-Ausbildung zu bekommen, was natürlich schwierig ist, wenn die Paten diese Arbeit parallel zu ihren sonstigen Aufgaben übernehmen sollen und selber auch nicht richtig fit sind.“ (Int. 1).

Auch für die „mangelhafte Büroorganisation“ (Int. 1) findet sich nur eine Notlösung. Die Berater regen an, eine Außendienstmitarbeiterin der Firma L (Hersteller von Büromaterial, d. V.) einzuladen, von der sie wissen, daß sie ein kostenloses halbtägiges In-House-Seminar „Büromanagement“ anbietet - natürlich vorrangig, um ihre Produkte anzubieten. „War ganz interessant, was es so alles an Material gibt, aber unser Ablageproblem konnte die auch nicht lösen“, kommentiert die zuständige Querschnittsbeauftragte „Zentrale Ablage“ des Unternehmens.

Welche Anstrengungen die Prozeßbegleiter in punkto PPS-Schulung unternehmen ist schon beschrieben worden. Daher nur soviel. Auch hier verlaufen die ursprünglichen Qualifizierungsabsichten im Sande. Übergangslösungen werden gefunden, die aber nicht den gewünschten Erfolg bringen. Das PPS-System kommt nur rudimentär zum Einsatz, auch weil die Mitarbeiter nicht damit umgehen können (siehe auch Kapitel 5.6.1).

Bezahlt wird von der Geschäftsführung im Frühjahr 1999 lediglich der CNC-Programmierungskurs für einen gewerblichen Mitarbeiter aus der Blechbearbeitung und „einige Staplerscheine“ (Int. 9).

Die von den Beratern diagnostizierte Qualifizierungsmisere bringt sie dazu, im Mai 1999 mit dem Programmträger Sondierungsgespräche zu führen, in der Hoffnung, weitere Qualifizierungsmittel erhalten zu können.

#### *Einwerben zusätzlicher Qualifizierungsgelder*

Vom Programmträger bekommen sie „ohne langwierige Diskussionen grünes Licht“ (Int. 2), einen Ergänzungsantrag einzureichen. Beantragt werden insgesamt 200 TDM an zusätz-

lichen Qualifizierungsmitteln, die sich wie folgt aufteilen: 100 TDM für die PPS-Ausbildung, 55 TDM für Soziale Kompetenz und 45 TDM für Fachausbildungen.

Gegenüber dem Programmträger berichten sie von der angespannten wirtschaftlichen Situation der Müller GmbH, von der in absehbarer Zeit keine Ausgaben für Qualifizierung zu erwarten sei. Aber auch der zu geringe Mittelansatz für Qualifizierung im ersten Antrag, so räumen die Berater ein, erweise sich nun „unter Gesichtspunkten des Projektfortschritts, der Stabilisierung der begonnenen Maßnahmen und unter dem Gesichtspunkt der Übertragbarkeit auf andere KMU (Klein- und mittelständische Unternehmen, d. V.) als Hemmschuh“ (Dok. 6). Entgegen den ursprünglichen Absichten plädieren sie nun für eine weitgehende Verzahnung von Gruppenarbeit mit einem PPS-System, was sie bei Projektbeginn noch anders sahen. Für die Berater hat bei der Beantragung eine Rolle gespielt, daß der Ergänzungsantrag, den Hinweis haben sie vom Programmträger erhalten, nur dann eine Chance hat, wenn es ihnen gelingt, deutlich zu machen, daß man eine innovative und damit förderungswürdige Projekterweiterung plant: hier die Integration von moderner elektronischer Produktionsplanung mit moderner teamförmiger Arbeitsorganisation. Für einen solchen Versuch ist der Geldgeber bereit, weitere Mittel bereitzustellen.

#### *Aus Qualifizierung wird wieder Beratung*

Als im September 1999 die beantragten Gelder bewilligt werden, ist die Krise bei Müller bereits auf dem Höhepunkt. Es wird von den Beratern nicht gezögert, die Qualifizierungsmittel umgehend einzusetzen, obwohl man registriert hat, daß die Mitarbeiter wenig Bereitschaft erkennen lassen, sich auf die geplante Qualifikationsoffensive einzulassen.

„Als wir jetzt damit anfangen, war die Wunde so tief geschlagen worden, (...) daß da eigentlich nichts mehr zu machen war. Trotzdem ist noch was bei den Leuten angekommen, war es ein sinnvoller Aspekt“ (Int. 1), kommentiert ein Berater die Situation im Gespräch mit Beraterkollegen.

Die Berater hoffen dennoch, mit einem umfangreichen Qualifizierungsprogramm die Wende zu schaffen. Es geht ihnen darum, mit den verbliebenen Mitarbeitern eine „tragfähige Unternehmensperspektive zu entwickeln“ (Int. 1); mittels Qualifizierung.<sup>77</sup> Wieder wird ein Qualifizierungsplan aufgestellt, dessen Inhalte aber diesmal von den Beratern bzw. der Leitungskonferenz weitgehend vorgegeben werden.

---

<sup>77</sup> Später, als kritische Fragen auftauchen, ob der Einsatz weiterer Qualifizierungsmittel zu diesem Zeitpunkt noch zu rechtfertigen gewesen ist, beharrt man auf dem Standpunkt, „daß nach Einschätzung der beteiligten Akteure zu diesem Zeitpunkt durchaus noch die realistische Chance bestand, daß Unternehmen in absehbarer Zeit zu konsolidieren“ (Int. 1).

Jedes der verbliebenen Teams in Verwaltung und Fertigung hat verpflichtend an einem Teamentwicklungstraining teilzunehmen, das von externen Trainerinnen durchgeführt wird. Die Berater wissen, daß nach über einjähriger Projektlaufzeit die Zusammenarbeit in den Teams nach wie vor nicht funktioniert. Unklare Arbeitsabsprachen und Zuständigkeiten halten sie weiterhin für ein gravierendes Problem. Sie führen dies jetzt auf erhebliche gruppendynamische Spannungen zurück, „die von uns zu diesem Zeitpunkt aber nicht offenthematisiert werden konnten“ (Int. 1). Zahlreiche Angebote der Berater, „wieder in die Teams zu kommen“ sind bekanntlich abgelehnt worden, „die haben einfach so getan als lief alles reibungslos“ (Int. 1). Betretenes Schweigen oder Ausweichen auf fachliche Themen sind die einzige Reaktion. Sie sehen sich kaum noch in der Lage weiter, mit den Teams zu arbeiten, dies soll mit den Trainerinnen wieder gelingen.

Als die zwei externen Trainerinnen die Teamentwicklung übernehmen, erfahren sie von alledem zunächst wenig. Zur Vorbereitung erhalten sie den Projektantrag und einen Zwischenbericht. „Das hörte sich alles irgendwie klasse an, professionell, positiv. Habe ich durchgelesen. Hab gesagt, na klasse, wird Spaß machen.“ (Int. 29) Aber das erste Vorgespräch bei Müller irritiert sie. Nicht der Geschäftsführer, wie sie erwarten, sondern der Betriebsratsvorsitzende und Projektleiter informiert über den Projektverlauf, macht mit ihnen einen Betriebsrundgang.

„Ich wußte gar nicht, wer mein Auftraggeber war. (...) Daß (der Projektleiter) da eine treibende Rolle hatte und sehr unter Druck stand, wurde mir da schon klar, und ich war verwundert darüber.“ (Int. 29)

Auch, „was für ein Konzept von Gruppenarbeit die wirklich fahren und das Beratungskonzept habe ich eigentlich auch nicht richtig verstanden“, räumt eine der Trainerinnen ein. Was zu diesem Zeitpunkt auch schwierig ist, denn die Auflösungserscheinungen sind unübersehbar, und „da eine klare Linie zu fahren, ist fast nicht mehr möglich“ (Int. 1), beschreibt einer der Berater die Situation.

Der erste Arbeitsauftrag der Trainerinnen besteht dann darin, auf der Grundlage einer Aufgabenbeschreibung für Gruppensprecher aus den Anfängen des Projekts ein Gruppensprechertraining durchzuführen – „von der (Aufgabenbeschreibung, d. V.) hieß es, daß sie verabredet ist, dann haben wir ein schönes Konzept dazu gemacht.“ Die Trainerinnen nehmen an, daß die Gruppensprecher vertraut sind mit den dort beschriebenen Aufgaben. Sie machen diese Aufgabenbeschreibung zur Grundlage ihres Trainings. Was dann passiert,

kommt für die Berater ebenso unerwartet wie für die Trainerinnen. Die Trainerinnen bekommen den ganzen Unmut der Gruppensprecher zu spüren, „was ihnen alles nicht gepaßt hat“ (Int. 31). Wie sich herausstellt, sind die Gruppensprecher mit den verabredeten Aufgaben weder vertraut noch mit ihnen einverstanden – sie sind für sie keine Basis, um daran weiterzuarbeiten. Die Trainerinnen reagieren spontan und stellen ihr ursprüngliches Schulungskonzept um. „Wir haben mit denen dann Aufgaben zusammengestellt, die sie auch akzeptieren. Das ist denen ganz wichtig.“ (Int. 31)

Ein Auszug aus dem „Negativkatalog“ der Gruppensprecher macht deutlich, worum es ihnen geht: „Der Gruppensprecher ist kein Seelsorger. Der Gruppensprecher ist kein Prügelknabe. Der Gruppensprecher ist kein Vorarbeiter (Kontrolle von Kollegen/Terminen). Gruppensprecher wollen keine aufgezwungenen Zusagen einhalten usw.“ (Mat. 71) All dies wird nach Ansicht der Gruppensprecher aber von ihnen erwartet, womit sie nicht einverstanden sind. Was sie akzeptieren ist folgendes: „Schnittstelle sein nach außen und innen. Koordination der Gruppen (Morgenlage, Protokoll). Aktive Weitergabe aller Infos an die Gruppenmitglieder.“ (Mat. 71) Gemeinsam mit den Trainerinnen treffen die Gruppensprecher jetzt genaue Arbeitsabsprachen, wie die Ausübung des Gruppensprecheramtes zukünftig aussehen soll und was dafür getan werden muß. „Aus der Schulung sind wir mit einem Arbeitsplan rausgegangen“, erfahre ich von den Teamsprechern. Und das sorgt für Unruhe, denn die Gruppensprecher versuchen jetzt Arbeitsabsprachen umzusetzen, die nicht mit den Projektpromotoren abgestimmt sind. Sie treten kurzentschlossen an den Projektleiter heran und „erzählen mir, wie sie sich ihre Arbeit als Gruppensprecher jetzt vorstellen. Da war ich nicht so erfreut drüber, hat Unruhe reingebracht, fühlten wir uns auch ein bißchen übergangen.“ (Int. 3)

Die Trainerinnen verlassen hier, so sehen sie es selbst, ihren eigentlichen Trainingsauftrag und machen ein Stück Organisationsberatung. Die Gruppensprecher nutzen, so schätzen sie es ein, diesen „hierarchiefreien Raum“ (Int. 29), um kritische Punkte in ihrem Arbeitsalltag zu benennen. Das es zu dieser spontanen Auftragsausweitung kommt, rechtfertigt die Trainerin so:

„man kann nicht auf etwas schulen, wo die strukturellen Voraussetzungen fehlen. (...) Also wir hatten nicht den Auftrag dazu, aber wir haben gesehen, es war unumgänglich.“ (Int. 29)

Die Berater reagieren auf diese implizite Kritik, indem sie klarstellen, daß es sehr wohl eine Abstimmung der Aufgaben mit den Gruppensprechern gegeben habe. Daß die Gruppensprecher erst jetzt so ablehnend reagieren, erklären sie sich so:

„Gerade in der Situation wo ihr (Trainerinnen, d. V.) dazu gekommen seid, ist denen wahrscheinlich schlagartig klargeworden, welche große Verantwortung sie als Gruppensprecher auch haben, damit so eine Gruppe funktioniert. Das war vorher nicht so. Teilweise haben die Gruppensprecher die Aufgaben auch nicht besonders ernstgenommen.“ (Int. 1)

Es wird verabredet, daß die Trainerinnen weiter, jetzt aber enger abgestimmt mit den Beratern, an der Neudefinition der Gruppensprecherrolle arbeiten sollen. Doch dazu kommt es nicht mehr, nach nur zwei Trainingssitzungen wird die Schulung abgebrochen. Warum, wird gleich deutlich werden.

Der zweite Arbeitsauftrag für die Trainerinnen lautet Teamentwicklung. Für jedes der verbliebenen Teams sollen mehrere je dreistündige Teamentwicklungen stattfinden. Aber von den ursprünglich geplanten zwölf Sitzungen der einen Trainerin finden faktisch nur zwei statt. Von der zweiten Trainerin können immerhin drei Termine wahrgenommen werden. Der Grund für dieses nur sporadische Training liegt in sehr kurzfristigen Absagen der angesetzten Termine durch die Teams. „Ich bin da ein paarmal angereist, und es war keiner da. Da hatten sie vergessen, mich zu benachrichtigen.“ (Int. 31) Bei den Beratern fordert die Trainerin, daß in solchen Fällen Ausfallgebühren fällig sein. Aber diese Gebühren werden nicht erhoben, „das hatte keine Folgen für die“ (Int. 31). Für sich selbst findet sie folgende Erklärung für dieses Vermeidungsverhalten:

„Aber im Grunde genommen ist das so ne Regel, diese ganze Qualifizierung und Beratung darf den Arbeitsprozeß nicht stören. Es ist auch eine Mißachtung.“ (Int. 31)

Die Trainerinnen sind zu diesem Zeitpunkt die einzigen, die ein Stimmungsbild aus einigen der Teams liefern können. Die Zugänge für die anderen Projektpromotoren sind, wie gesagt, schon seit einiger Zeit versperrt – „wir haben aus den Teams keine substantiellen Informationen mehr erhalten“ (Int. 1). Auch mir als Begleitforscher werden keine Einblicke mehr gewährt. Insofern ist es aufschlußreich, welche Eindrücke die Trainerinnen bei ihren wenigen Teamentwicklungssitzungen gewonnen haben.

Team Blechbearbeitung:

„Da mußten wir an einigen Stellen auch viel Müll beiseiteräumen, z.B. bei der Vorfertigung, die hohe Widerstände hatten. Es war im Team schon fast nicht erlaubt, da so ein hoher Gruppendruck da war, zuzugeben, daß sie Teamunterstützung nötig hätten. Sie konnten das nur sehr vorsichtig äußern. Die Angst, daß da jemand von außen reinsieht, war ungeheuer hoch.(...) Und dann kommt man in das Team, und dann sind da nur Stacheln bis hin zur Aggressivität. Ich glaube, da wäre es insgesamt gut gewesen, das früher anzufangen und bei der Teambildung unterstützend zu sein.“ (Int. 29)



Team Montage&Schweißen 1:

„Ich weiß ja nicht, was in dem Team los ist. Die hatten anscheinend im Innern soviel zu beschützen. Ich würde noch nicht mal sagen, das ist Angst vor Kontrolle, sondern Angst davor, daß es auch für sie selbst offensichtlich würde, was nicht funktioniert. Ein Team von vielen großen starken Männern mit einer hohen Identität nach innen, wo ja immer gesagt wurde, wir haben die Probleme gar nicht, die die anderen haben. Bei uns klappt das schon immer gut. Wir sind schon lange ein Team.“ (Int. 31)

Projektteams der Verwaltung:

„Die Projektteams fühlen sich als die Verlierer des gesamten Prozesses. Also ich kann das nur für das eine Team sagen, das ich begleitet habe. Und zwar, Statusverlust. Die denken, da kommt so ein blöder aus der Fertigung und redet rein, wie man es konstruieren kann: großer Anerkennungsverlust, große Überforderung. Jetzt hat die Fertigung die Oberhand. Sie haben ihre neue Aufgabe nicht als Zugewinn erlebt, sondern nur als Verlust. (...) Es war nicht ein einziger positiver Punkt herauszuarbeiten. (...) Einige von ihnen waren so erleichtert, daß ich akzeptierte, was sie sagten. Daß gesehen wird, in welcher Not sie sind, daß das Platz haben kann, daß sie es aufschreiben dürfen. Es war so ein Ohnmachtserleben, weil sie einfach nicht gehört wurden.“ (Int. 31)

„Ich hatte das Projektteam 2, da war es noch etwas anders als im Projektteam 1. Die Gewichtung war so, daß sie doch eher gewonnen hätten. (...) Sie haben gesagt, sie hätten eindeutige Pläne: Projektmanagement, Informationsweitergabe, Koordination und Absprache. Das ist das, was sie sich vorgenommen haben, in der Teamentwicklung zu machen.“ (Int. 29)

Aber auch die Teamentwicklungen gehen nicht weiter. Ende November 1999 bekommen die Trainerinnen von den Beratern den Hinweis, daß „bei Müller nicht alles in Ordnung ist“ (Int. 29). Daraufhin werden die Trainings ausgesetzt.

### **5.7.3 Das Ende der Leitungskonferenz**

Nach der Abwicklung der Entlassungen finden bis Ende Oktober 1999 noch drei ganztägige moderierte Leitungskonferenzen statt – immer samstags.

Auf der ersten Sitzung am 24. September erklärt der kaufmännische Geschäftsführer, daß die „Banken bereit sind, die Finanzierung bis zum 13.11.1999 zu verlängern“ (Mat. 61). D.h., bis dahin muß eine Klärung her, ob die Restzahlungen des China-Auftrags noch erfolgen werden und ob Nachverhandlungen mit den Auftraggebern in Tunesien möglich sind, denn auch dieser Auftrag „schreibt rote Zahlen“ (Int. 4). Wenn keine weiteren Zahlungen erfolgen, dann ist die Müller GmbH überschuldet und muß Konkurs anmelden. Die Gesellschafter, das ist jetzt auch klar, sind nicht mehr bereit, weitere Einlagen zum Ausgleich der Risiken vorzunehmen. Alle Teilnehmer der LKO erhalten vom Geschäftsführer eine weitere ausführliche Finanzaufstellung – „Das war nicht nur so dahin gesagt. Das waren harte Zahlen“ (Int. 3), räumt der Projektleiter ein.

Mit dieser sehr weitgehenden Offenheit will der Geschäftsführer die LKO-Mitglieder in die Pflicht nehmen. Seines Erachtens sind die „Mitarbeiter über die Existenzsorgen nicht infor-

miert bzw. glauben den Aussagen nicht“ (Int. 4). Für die nötige Transparenz der Krise sollen nun auch die übrigen Mitglieder dieses Gremiums sorgen. Das ist für den Betriebsratsvorsitzenden auch eine Zumutung:

„Ist ja klar, was der will, die Leute sollen noch mehr angetrieben werden, sollen noch mehr arbeiten, und vielleicht bringt doch alles nichts. Das ist eine Sch... Situation“ (Int. 3).

Für die Berater und den Betriebsratsvorsitzenden ist schwer einzuschätzen, ob überhaupt noch eine Chance besteht, an die ausstehenden Gelder zu kommen. Sie beschließen, im Projekt weiterzumachen wie bisher, „auch wenn das Damoklesschwert Konkurs jetzt über uns hängt“ (Int. 1). Eingeführt wird von den Beratern zu diesem Zeitpunkt noch das Personalentwicklungsgespräch (PE) als neues Führungsinstrument. Die Berater haben hierzu auf die Schnelle eine Vorlage erarbeitet, die umstandslos von der Leitungskonferenz verabschiedet wird. Die Bereichsleiter sollen sich in einem persönlichen Gespräch mit den Mitarbeitern über die Zielsetzungen des jeweiligen Arbeitsbereichs und die Einzelaufgaben verbindlich verständigen. Es soll so Klarheit geschaffen werden, was von den Mitarbeitern erwartet wird und welche Anforderungen der Arbeitsplatz stellt. Geführt werden die PE-Gespräche ab sofort. Aber bereits die ersten Personalentwicklungsgespräche offenbaren ein zentrales Manko. Es gibt keine Arbeitsplatzbeschreibungen, an denen man sich bei den PE-Gesprächen orientieren könnte. Der Bereichsleiter Vertrieb/Technik stellt entnervt fest:

„Ich kann die Leute ja nicht auf was verpflichten, was es gar nicht gibt. Ohne Arbeitsplatzbeschreibung weiß ich gar nicht, wo ich anfangen soll und wo ich aufhören soll bei der Zielvereinbarung. Und dann muß das ja auch mit den anderen Kollegen abgestimmt sein. Können ja nicht alle das gleiche machen.“ (Int. 20)

Aus den Verwaltungsteams hört sich das so an:

„Der kommt an und will mich auf was verpflichten: Zahl der Kundenkontakte, Fahrten zu Kunden und sowas. War aber überhaupt nicht geklärt bei uns, wer das überhaupt machen soll. Das geht so gar nicht. Fängt gleich an, sich aufzuspielen.“ (Int. 17)

Und auch der kaufmännische Geschäftsführer erkennt, daß der junge Vertriebsleiter in altbekannte Schwierigkeiten gerät: „Die Alten ziehen wieder nicht mit, die akzeptieren den nicht. (...) Die lassen ihn auflaufen“ (Int. 4). Bereits nach einer Woche werden die Personalgespräche ausgesetzt. Die nötigen Grundlagen in Form von Arbeitsplatzbeschreibungen sind erst noch zu legen. Diesen Part wollen die Berater übernehmen. Zum einen, weil die neuen Bereichsleiter überlastet sind, aber auch deshalb, „weil die ein bißchen unglücklich agieren im Umgang mit den Teams. Sind zum Teil doch ziemlich autoritär aufgetreten.“ (Int. 2)

Stattdessen wollen die Berater „gemeinsam mit den Teams“ neue Arbeitsplatzbeschreibungen entwickeln, „um im Arbeitsalltag mehr Verhaltenssicherheit zu erreichen und die Zusammenarbeit im Team besser zu koordinieren“ (Int. 2). Daß sie dies in ähnlicher Form schon häufig getan haben, in Form von Ablaufbeschreibungen und formalen Projektierungsverfahren, gerät nicht in den Blick. Insbesondere der Projektleiter ist an einem behutsameren Vorgehen interessiert: „Wir sind zu schnell, wollen zuviel auf einmal, das macht bald keiner mehr mit“ (Int. 3).

Aber von den Verwaltungsteams fordert die LKO, insbesondere die Geschäftsführung und der neue Bereichsleiter, noch mehr: Ihres Erachtens gibt es keine Führungspersonen in den Teams, obwohl in „jedes Team ein entsprechender Macher gehört“ (Int. 4). Ungeachtet der angespannten finanziellen Situation trifft die LKO den Entschluß, bis zum Jahresende für jedes Team einen Verkäufer neu einzustellen. Diese neuen Mitarbeiter, darauf einigt man sich, sollen mit einem jährlichen Fixum von 70 TDM plus einer Beteiligung an den Aufträgen ausgestattet werden. Das Ausschreibungsverfahren soll umgehend beginnen.

Es gibt auch unerwartet positive Nachrichten: Die Auftragslage hat sich gebessert. Einige Folgeaufträge einer niedersächsischen Genossenschaft sind eingegangen, die ihre Silokapazitäten ausbauen will. Und überraschend ist das Unternehmen auch mit Klärwerken wieder ins Geschäft gekommen: Der Auftrag für eine größere Kläranlage in Taiwan ist unterschrieben, und ein ähnlicher Klärwerksauftrag für Kasachstan ist so gut wie sicher.

Aber zentrale Probleme bestehen fort, wie folgende aktuelle Mängelliste zeigt, die in der letzten Sitzung der LKO am 29. Oktober 1999 aufgestellt wird: 1. Aufträge und Angebote werden nicht richtig kalkuliert; 2. Aufträge sind sehr unklar; 3. es gibt Anfragen, die nicht bearbeitet werden; 4. es gibt Aufträge mit zu hohen Kosten; 5. Liefertermine werden nicht eingehalten (Mat. 62). Das alles hört sich sehr bekannt an, wenn man dies mit der Situation bei Projektbeginn vergleicht. Auch da stand das Unternehmen vor ähnlichen Schwierigkeiten bei der Auftragsbearbeitung. Mit der Aufstellung der obigen Mängelliste endet die letzte Leitungskonferenz.

In der Folgezeit scheitern die Nachverhandlungen bei den Großaufträgen für Tunesien und China. Die noch ausstehenden Zahlungen müssen abgeschrieben werden. Der Konkurs ist unvermeidbar geworden, denn die Banken lehnen jede weitere Ausstattung des Unternehmens mit Krediten ab. Der Geschäftsführer kündigt Anfang Dezember an, daß die Über-

schuldung des Unternehmens unmittelbar bevorsteht. Bei Müller beginnen zwischen Betriebsratsvorsitzendem und den Beratern „Diskussionen über Auffangmöglichkeiten“ (Int. 3). Diese sind aber nicht mehr Sache der LKO. Der Geschäftsführer Vertrieb/Technik „schreibt das Unternehmen ab“ (Int. 3) und wird, bis auf den Gang zum Konkursrichter, nicht mehr gesehen. Seine letzte Tat: Er macht dem jungen Vertriebsleiter das Angebot, in einem anderen seiner Unternehmen zu arbeiten, was dieser umgehend annimmt – Müller hat für ihn keine Zukunft mehr. So zerfällt die Leitungskonferenz bereits nach wenigen Monaten.

## **5.8 Konkurs und Auffanglösungen**

Der Projektleiter/Betriebsratsvorsitzende will sich auch angesichts des drohenden Konkurses nicht geschlagen geben. Er ergreift die Initiative und sucht nach Auswegen, um das Unternehmen und „sein Projekt“ zu retten. Er tut dies in intensiver Absprache mit den Beratern.

„Projektconsult, muß ich sagen, hat sich glücklicherweise in dieser Situation nicht zurückgezogen, sondern hat weiterhin auch in dieser Situation seine Hilfe angeboten, obwohl das Projekt Einführung Gruppenarbeit bei der Firma Müller ein abruptes Ende genommen hat.“ (Int. 3)

Als naheliegende Möglichkeit zur Unternehmensrettung wird eine Landesbürgschaft in Erwägung gezogen. Der Betriebsratsvorsitzende ist es, der im zuständigen Landesministerium anruft und um finanzielle Unterstützung bittet.

„(...) worauf der Hauptabteilungsleiter sagt, Liquiditätshilfe wäre eigentlich nicht sein Ding. Daraufhin bin ich ein bißchen lauter geworden, und er mir immerhin zugesichert hat, er will noch mal zurückrufen.“ (Int. 3)

Gleichzeitig wendet er sich an den Landesbezirk der Gewerkschaft, „um Druck zu machen“. Und auch die Berater sind nicht tatenlos. Sie lassen ihre Kontakte beim Programmträger spielen, um zu eruieren, was es noch an staatlichen Unterstützungsmaßnahmen gibt. Die Auskünfte sind zunächst entmutigend, „umfangreiche Mittel sind nicht zu erwarten“, heißt es dort zunächst.

Dann ruft der Hauptabteilungsleiter aus dem Ministerium zurück: Es gebe einen „Feuerwehrausschuß für Krisenfälle“, weiß er zu berichten. Er habe sich bereits mit einem Ausschußmitglied in Verbindung gesetzt und ein Treffen arrangiert. Gemeinsam mit den Beratern nimmt der Betriebsratsvorsitzende diesen Termin wahr.

„Da ist dann die Idee geboren worden, bei Müller parallel zu den Bestrebungen aus der Insolvenz eine Fortführung hinzukriegen, für den Rest der Belegschaft, die keine Perspektive hat, daher erstmal eine Beschäftigungsgesellschaft aufzubauen.“ (Int. 1)

Diese Kombination aus Fortführung des Unternehmens mit zunächst kleiner Kernbelegschaft und die gleichzeitige Gründung einer Beschäftigungsgesellschaft ist landesweit kaum erprobt. Die einzigen Erfahrungen liegen im Fall eines Großkonzerns vor, „was aber mit uns überhaupt nicht zu vergleichen ist. In der ganzen Region gibt es mit solchen Dingen überhaupt keine praktischen Erfahrungen.“ (Int. 3).

Nach diesen ersten konkreteren Überlegungen - das Gespräch hat am 12.01.2000 stattgefunden – muß sehr schnell ein geeigneter Konkursverwalter gefunden werden, der an Fortführungen aus der Insolvenz interessiert ist. Ohne einen Konkursverwalter, der das Unternehmen fortführen will, geht es nicht. Daran haben die Experten aus dem Ministerium keinen Zweifel gelassen. Dann droht die Zerschlagung des Unternehmens. Eine Auffanglösung ist dann nicht mehr zu realisieren. Der Projektleiter – er ist selbst ehrenamtlicher Richter am Arbeitsgericht – hört sich im zuständigen Gericht um und erhält eine Liste mit den Namen von drei Konkursverwaltern, die für eine Auffanglösung in Frage kommen. Drei Tage später stellt die Geschäftsführung den Antrag auf Eröffnung des Konkurses, und der Betriebsratsvorsitzende nimmt daran teil. Er setzt dies bei der Geschäftsführung durch, die sich zunächst weigert und erst einlenkt, als der Betriebsrat auf seinem Recht besteht „als Vertreter der Hauptgläubiger“ (Int. 3) an der Konkurseröffnung teilzunehmen. Was sich bei Gericht abspielt, schildert er selbst so:

„Ja, und dann habe ich ja auch gesehen bei der Anmeldung, wie wichtig das war, daß ich mit war. Weil, die sind in die Geschäftsstelle reinmarschiert, melden an. Das ist ja nun schon schlimm genug, und dann wollten die wieder gehen. Und dann habe ich gesagt: So doch nicht! Ich sag, wen setzen die denn als Richter ein? Den wollen wir sprechen. Das gab dann noch `ne Diskussion am Telefon. Das wäre nicht gelaufen, die wären da so wieder raus. Die hätten alles dem Zufall überlassen.“ (Int. 3)

Es gelingt ihm, ein Gespräch mit der zuständigen Richterin zu führen, und seine Liste mit den in Frage kommenden Konkursverwaltern

„da langsam durchzusetzen. Hat auch ein bißchen Probleme gegeben, weil ein deutscher Richter läßt sich nicht von außen irgendwie beeinflussen. Glücklicherweise haben sie sich nachher doch entschlossen, einen von denen, die wir vorgeschlagen haben, zu nehmen.“ (Int. 3)

Nachdem der Name des Konkursverwalters bekannt ist, vereinbart der Betriebsratsvorsitzende umgehend einen Termin mit ihm. Zuvor besprechen sich die Berater von Projektcon-

sult und der gesamte Müller-Betriebsrat und bringen ihre „noch ziemlich konfuse Ideen in eine anschaulichere Form.“ (Int. 1) Es werden zur Vorbereitung des Treffens mit dem Konkursverwalter zahlreiche Flipcharts erstellt, um deutlich zu machen, in welche Richtung „unser Auffangmodell“ gehen soll. Und dann gilt es: Um 20 Uhr abends findet sich der gesamte Betriebsrat in der Kanzlei des Konkursverwalters ein und „stattete die erstmal mit Wandtapeten aus, jede freie Wand in seinem Büro und haben ihm erklärt, was wir vorhaben. Er spricht noch heute auf Tagungen davon.“ (Int. 7) Von dieser Initiative ist der Konkursverwalter sichtlich beeindruckt und gibt das deutliche Signal, daß er sich für eine Auffanglösung einsetzen werde, die sowohl die Fortführung in Insolvenz als auch eine Beschäftigungsgesellschaft für die übrigen Mitarbeiter vorsieht. Aber bis dies soweit ist, müssen noch zentrale Fragen geklärt werden.

An erster Stelle muß der Konkursverwalter in den kommenden zwei Wochen klären (Sequestrationsphase), ob die noch vorhandene Vermögensmasse für die Eröffnung eines Konkursverfahrens ausreicht. Dies ist die Grundvoraussetzung für alle weiteren Auffanglösungen, denn erst eine Fortführung im Konkurs bringt die erforderliche Zeit, um „eine Nachfolgefirma und eine Beschäftigungsgesellschaft an den Start zu bringen“ (Int. 1). Außerdem müssen Investoren gefunden werden, die sich zum einen an der Finanzierung der neuen Produktions- und Vertriebsgesellschaft beteiligen, und zum anderen werden Geldgeber benötigt, die die Finanzierung der Beschäftigungsgesellschaft sicherstellen. Und schließlich müssen die Mitarbeiter sich zu einer solchen Lösung bereiterklären. Von ihnen wird verlangt, von sich aus zu kündigen und zu 100 Prozent in eine Transfergesellschaft zu wechseln, um die alte Gesellschaft zu entlasten (Probleme mit Betriebsübergang nach § 613a BGB). Nur wenn dieses Risiko weiterer Ansprüche an die alte Gesellschaft ausgeschlossen ist, lassen sich die Konkursverwalter darauf ein, denn sie tragen im weiteren das finanzielle Risiko und können entsprechend haftbar gemacht werden.

#### *Rettungsversuche des Betriebsratsvorsitzenden und der Berater*

Am 18. Januar 2000 organisiert der Betriebsrat eine Belegschaftsversammlung, um gemeinsam mit den Beratern die Beschäftigten über die geplante Auffanglösung zu informieren. Die Versammlung findet nicht bei Müller und ohne die Geschäftsführung statt. Hier ein Auszug aus der Tagesordnung: Wann gibt es Lohn/Gehalt?, Info über aktuellen Stand, Was wird aus der Geschäftsführung?, Wie sollen wir jetzt arbeiten? (Mat. 63)

Der Betriebsratsvorsitzende ist sich nach dieser Versammlung sicher: „Im Prinzip begrüßen alle Mitarbeiter unser Modell, aber natürlich wird es schwierig, alle in die Transfergesell-

schaft zu kriegen“ (Int. 3). Ganz deutlich ausgesprochen wird jetzt aber, daß die Beschäftigten unter keinen Umständen bereit sind, mit den früheren Geschäftsführern weiter zu machen: „Die sind so voller Wut“ (Int. 31). Wenn es eine Lösung geben soll, dann nur mit neuer Geschäftsführung. Dieser Beschluß wird einstimmig von den Beschäftigten gefaßt.

Wenige Tage später findet ein separates Treffen zwischen dem kaufmännischen Geschäftsführer, dem Betriebsratsvorsitzenden und dem Konkursverwalter statt. Die beiden letzteren haben sich, angesichts des deutlichen Votums der Belegschaft gegen die alte Geschäftsführung, dahingehend abgesprochen, daß sie bei diesem Gespräch versuchen wollen, den Geschäftsführer dazu zu bewegen, sich aus der Geschäftsführung zurückzuziehen und wenn überhaupt, nur noch als stiller Gesellschafter bei einer neuen Gesellschaft in Erscheinung zu treten. Der Geschäftsführer ist aber zunächst an einer weiteren Beteiligung interessiert, wie er in Vorgesprächen mit dem Konkursverwalter bereits deutlich gemacht hat. Da er die Namensrechte an der Müller GmbH hält, „können wir ihn nicht einfach in die Wüste schicken, wenn wir als Müller weitermachen wollen“ (Int. 3), erklärt mir der Betriebsratsvorsitzende. Da Müller ein gut eingeführter Markenname für qualitativ hochwertigen Anlagenbau ist, wäre es ein schwerwiegendes Handicap für die neue Firma, wenn sie auf diesen Markennamen verzichten müßte. Vor diesem Hintergrund möchte der Betriebsratsvorsitzende erreichen, daß der Geschäftsführer diese Rechte an die Nachfolgefirma abtritt, ohne wieder Geschäftsführungsansprüche anzumelden. Verwiesen wird auf die Konkursordnung, nach der der „ehemalige Geschäftsführer das neue Unternehmen nicht weiter führen darf“ (Int. 3) – tatsächlich ist dies eine Soll-Bestimmung, die bei entsprechender Handhabung durch den Konkursverwalter auch umgangen werden kann. Der Geschäftsführer läßt sich auf diese Argumentation ein und schätzt die Situation dann selbst so ein:

„ Die gesetzlichen Bestimmungen zur Weiterführung eines Betriebs machen es fast immer schwierig. Der Insolvenzverwalter kann fast immer nur sagen: Du, mit dir kann ich es kaum machen, weil die Arbeitnehmer nicht bereit sind, das zu unterstützen. Das hat keinen Sinn. Und das ist ne unangenehme Geschichte, wenn dir einer sagt, wir wollen das zwar weitermachen, aber du gehst besser im Prinzip doch nach Hause. (...) Da hab ich gesagt, okay, ich steig da aus.“ (Int. 4)

Man verständigt sich darauf, daß im Falle der Fortführung des Unternehmens ein Lizenzvertrag geschlossen wird.

Betriebsrat und Berater stehen nach diesen Anfangserfolgen aber nach wie vor unter enormem Zeitdruck, denn ihnen bleibt nach Beantragung des Konkursverfahrens nur gut zwei Wochen Zeit, um die „Basis für eine Weiterbeschäftigung in einer Auffanggesellschaft zu schaffen“ (Int. 1). Und wie eine solche Lösung für Müller konkret aussehen kann, ist nach

wie vor unklar: Offen ist, wo die Gelder für die Finanzierung einer Beschäftigungsgesellschaft herkommen sollen, wer als Investor für die neue Müller GmbH in Frage kommt, wer die Geschäftsführung dieser neuen Gesellschaft übernimmt usw. Es ist erneut der Betriebsratsvorsitzende, der in die Offensive geht:

„Alle, die was dazu beitragen können, daß es bei Müller weitergeht, müssen sich zusammensetzen. Wir müssen in die Öffentlichkeit mit unserem Auffangmodell.“ (Int. 3)

Keine vierzehn Tage nach Beginn des Konkursverfahrens haben die ehemaligen Projektpromotoren einen „Runden Tisch“ organisiert. Hieran nehmen teil: Vertreter aus dem Landesarbeitsministerium, die Leiter der zuständigen Arbeitsämter, Gewerkschaftssekretäre, Vertreter der Kreiswirtschaftsförderung, der Betriebsrat und Geschäftsführung der Müller GmbH, der Konkursverwalter und die Berater der Projektconsult.

Die Resultate dieser Zusammenkunft sind eher entmutigend: Mit Blick auf eine Förderung von Qualifizierungsmaßnahmen in der Beschäftigungsgesellschaft deuten die Vertreter der Arbeitsämter an, daß Qualifizierungsmaßnahmen vom Arbeitsamt nur dann gefördert werden, wenn Aussicht auf Beschäftigung bestehe „wie dies beispielsweise bei einer Umschulung zum Altenpfleger gegeben sei“ (Mat. 64). Das schwebt den Projektpromotoren aber nicht vor. Sie planen eine berufsnahen Weiterbildung für die Müller-Mitarbeiter zu Themen wie Marketing, Kostenrechnung, Verkaufsschulungen, Schweißfach- und Computerausbildung – also Qualifizierung in den Bereichen, wo sie bei Müller Defizite ausgemacht haben. Dieser Qualifizierungsansatz wird vom Arbeitsamt sehr skeptisch beurteilt.

Auch der Konkursverwalter gibt sich jetzt skeptisch. Seine anfängliche Hoffnung, die Mitarbeiter noch eine Zeitlang durch die Abarbeitung von Teilaufträgen zu beschäftigen, schwinde zusehends. Die Gründe umschreibt er neutral so:

„Ich bin zu dem Ergebnis gekommen, daß die Produkte der Firma Müller nicht unabkömmlich sind. Viele Kunden haben sich mittlerweile an Wettbewerber der Firma Müller gewandt. Mit dem Ergebnis, daß die größeren Anlagen von Wettbewerbern zu Ende geführt werden.“ (Mat. 64)

Wie sich herausstellt, ist es der ehemalige Geschäftsführer Vertrieb/Technik, der dafür gesorgt hat, daß ein großer Auftrag an ein Unternehmen verlorengelassen, an dem er selbst Anteile hält. „Absoluter Scheiß, was er da gemacht hat“ (Int. 4), kommentiert der kaufmännische Geschäftsführer.



Zentrales Ergebnis des Runden Tisches ist, daß dringend eine Wirtschaftlichkeits- und Marktanalyse für Müller beigebracht werden muß, um überhaupt einschätzen zu können, ob eine „wie auch immer gestaltete Auffanglösung Aussicht auf Erfolg hat.“

Der Konkursverwalter kündigt an, daß er bis zum 17. Februar 2000 über den Konkursantrag entscheiden und dem Gericht ein Gutachten präsentieren müsse – „die Fristen, um sich Alternativen zu überlegen, sind also knapp.“ (Int. 32)

### *Die Auffanglösung auf dem Prüfstand: Gutachten ohne Ende*

Ganz schnell soll eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft eine Machbarkeitsstudie „Zur Fortführung des Unternehmens aus der Insolvenz“ erstellen. Aber die Art und Weise, wie diese Gesellschaft vorgeht, ist dem Betriebsratsvorsitzenden zu langwierig. Zunächst ist auch noch unklar, ob überhaupt ein Auftrag für diese Analyse erteilt worden ist oder ob bislang nur eine Beauftragung in Erwägung gezogen wurde. Zunächst scheint auch der Auftraggeber nicht festzustehen, „obwohl die Ministeriumsvertreter beim Runden Tisch eine Kostenübernahme zugesagt haben und die (bereits zum Runden Tisch eingeladene Vertreterin der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, d. V.) danebensaß und alles mitgekriegt hat.“ (Int. 1) Und als die Kostenübernahme für das Gutachten geklärt ist, „sagen die uns: Unserer vorbehaltlichen Schätzung nach wird eine Begutachtung mindestens vier Wochen dauern“ (Int. 3). Da spielt der Betriebsratsvorsitzende nicht mit: Die Testierung wird abgebrochen, und „durch eine Empfehlung vom Land“ (Int. 3) wird eine zweite Wirtschaftsprüfungsgesellschaft beauftragt, die innerhalb von vierzehn Tagen ein Gutachten vorlegt. Neben einer „Bestandsaufnahme und Bewertung der bisherigen Entwicklung des Unternehmens“ soll auch eine „Stellungnahme zur Sanierungsfähigkeit“ (Mat. 65) abgegeben werden. Aus Sicht der Wirtschaftsprüfer liegen die Ursachen für den Konkurs klar auf der Hand. Zentrale Kritikpunkte sind für sie:

Erstens: Ihrer Ansicht nach beging die Geschäftsführung in den zurückliegenden Jahren 1998 und 1999 den Fehler, sich von wenigen Großprojekten abhängig zu machen. Diese Aufträge waren für das Unternehmen zu groß und erzeugten eine wirtschaftliche Abhängigkeit, aus der sich die Firma nicht mehr lösen konnte. Alle Großprojekte seien falsch kalkuliert und sämtlich defizitär.

Zweitens: Die kaufmännische Geschäftsführung habe es nicht geschafft, eine saubere und solide Kalkulation und Planung der Aufträge sowie ein notwendiges Controllingsystem sicherzustellen bzw. aufzubauen.

Drittens: Die Geschäftsführung Vertrieb/Technik habe sehr eigenwillig und ohne Abstimmung mit Vertrieb oder kaufmännischer Geschäftsführung sowie ohne ausreichende Kalkulationsgrundlagen gehandelt und Verträge geschlossen.

Abschließend stellen die Wirtschaftsprüfer fest, daß es zwischen den Geschäftsführern ständig konträre Auffassungen sowie massive Spannungen und Auseinandersetzungen gegeben habe. Eine, für eine erfolgreiche Geschäftsführung erforderliche Kooperation und Zusammenarbeit habe es nicht gegeben. „Beide Geschäftsführer waren ihren Aufgaben nicht gewachsen“ (Mat. 65).

Einzig einer Tochterfirma wird eine positive Entwicklung attestiert. Es handelt sich um den bereits erwähnten Ein-Mann-Betrieb für Vertrieb und Planung von Silos, wo einer der sogenannten alten Hasen als Geschäftsführer fungiert. Von diesem Betrieb heißt es, er sei solide, tragfähig und durch „Vereinbarungen mit Banken und Kunden“ nicht mit in den Konkurs gerissen worden. Die Auftragsbücher seien voll und der Kontakt zu den Kunden gepflegt worden. Der derzeitige Geschäftsführer plane, diese Tochtergesellschaft für Silobau aus der Konkursmasse zu übernehmen bzw. eine neue Gesellschaft zu errichten und so seine Geschäfte abzuwickeln.

Vor diesem Hintergrund geben die Wirtschaftsprüfer die Empfehlung ab, „eine Einbindung des Betriebs in eine Auffanglösung sei nicht nur wünschenswert, sondern dringend erforderlich“ (Mat. 65). Grundlage dieser Bewertung der Wirtschaftsprüfer sind neben den „Büchern des Unternehmens“ auch sogenannte Analysegespräche mit dem kaufmännischen Geschäftsführer, dem Betriebsrat, dem Insolvenzverwalter und „sonstigen Interessenvertretern“ (Mat. 65) sowie den Beratern und einigen Mitarbeitern des Unternehmens.

In bezug auf die Sanierungsfähigkeit der Müller GmbH kommen die Prüfer zu folgendem Ergebnis: Mitausschlaggebend für ihre insgesamt positive Bewertung ist der nach wie vor gute Ruf des Unternehmens bei den Kunden für seinen hohen Qualitätsstandard. Perspektiven sehen die Wirtschaftsprüfer - „bei Verzicht auf Großprojekte und Konzentration auf das Kerngeschäft“ (Int. 33) - in der Übertragung und Nutzbarmachung des fertigungstechnischen Know-Hows der Firma auf die Lebensmittelverarbeitung und die Umwelttechnik. Aufgrund ihrer Branchenkenntnis sehen sie einen Bedarf für kombinierte Klär- und Recyclingverfahren für fleischverarbeitende Betriebe. Außerdem müsse das Stammkundengeschäft im Bereich Fördertechnik und Lohnfertigung wieder aufgebaut werden. Unverzichtbar für eine Fortführung ist aber ein „aktiver und qualifizierter Außendienst“ und eine „geeignete Geschäftsführung“ (Int. 33). Darüber hinaus müsse das Controlling deutlich verbesser-

sert und die Einführung einer EDV-gestützten Finanzplanung und eine Kostenstellenrechnung, die es bisher nicht gab, vorgesehen werden.

Bei ihren Planungen gehen sie davon aus, daß die Stammebelegschaft bei der neuen Müller GmbH zunächst 30 Mitarbeiter umfassen könnte bei einem Jahresumsatz von 8 Millionen DM. In Bezug auf die Kapitalausstattung der neuen Gesellschaft haben die Wirtschaftsprüfer bereits Sondierungsgespräche im Unternehmen geführt.

Unter der Voraussetzung, daß er die Müller Silobau als alleiniger Gesellschafter aus dem Konkurs übernehmen kann, erklärt sich deren Geschäftsführer bereit, zusätzlich 50% des Stammkapitals für eine Auffanggesellschaft aufzubringen. Der bisherige kaufmännische Geschäftsführer bei Müller übernehme 20% des Stammkapitals. Die restlichen 30 % müßten über eine Beteiligung des Landes aufgebracht werden. Dabei könnte vorgesehen werden, die Beteiligung des Landes sukzessive in eine Mitarbeiterbeteiligung umzuwandeln.

Für die Projektpromotoren ist dieser Vorschlag nur schwer zu schlucken.

„Der größte Gegner von Gruppenarbeit wird da auf einmal zum Retter. (...) In so einer Krise kannst du aber keine Rücksicht darauf nehmen. Wir waren ja froh, daß überhaupt einer dazu in der Lage war.“ (Int. 3).

Sie akzeptieren diesen Vorschlag und plädieren in der Belegschaft für eine Zustimmung zu dieser Gesellschafterstruktur. Die Möglichkeit der Mitarbeiterbeteiligung biete, so sehen sie es, „immerhin die Gewähr, daß die nicht alles machen können, wir auch mitreden können.“ (In. 9) Dieser Vorschlag der Wirtschaftsprüfer erweist sich insgesamt als tragfähig. Auch der Konkursverwalter und die beteiligten staatlichen Stellen stimmen diesem Auffangmodell zu. Auf eine finanzielle Beteiligung des Landes kann sogar ganz verzichtet werden, denn sieben Mitarbeiter haben sich bereit erklärt, sofort Unternehmensanteile zu erwerben.

Aber damit ist erst eine Teillösung erreicht. Denn die Realisierung einer Auffanggesellschaft hängt davon, „daß diese von den Verpflichtungen des Paragraphen 613a BGB freigestellt wird“ (Int. 33), so die Wirtschaftsprüfer. D. h., es muß garantiert sein, daß alle Mitarbeiter in eine Beschäftigungsgesellschaft wechseln und damit alle Ansprüche an Müller (eventl. Abfindungen; Remanenzkosten usw.) aufgeben. Aber das ist noch nicht alles: Die Finanzierung einer solchen Beschäftigungsgesellschaft ist keineswegs sicher. Ob mit staatlicher Unterstützung zu rechnen ist, ist noch völlig offen. Klar ist nur, die Zeit drängt. Der Konkursverwalter ist bei allem Entgegenkommen an Fristen zur Konkurseröffnung gebunden - „innerhalb der nächsten zwei Wochen muß eine Lösung her“ (Int. 3).

Der Betriebsratsvorsitzende und die Berater stehen bald darauf in intensiven Verhandlungen mit den Arbeitsämtern, denn von dieser Seite ist am ehesten eine finanzielle Unterstützung für eine Beschäftigungsgesellschaft zu erwarten. Folgende Idee konkretisiert sich: Als aussichtsreich kommt „das Instrument der strukturellen Kurzarbeit nach § 63 Abs. 4 AFG“ (Mat. 66) ins Blickfeld. Aber dieses Instrument ist an besondere Voraussetzungen gebunden: Das Landesarbeitsamt muß anerkennen, daß der Arbeitsausfall in einem Unternehmen auf einer schwerwiegenden strukturellen Verschlechterung der Lage eines Wirtschaftszweigs beruht, erst dann kann Kurzarbeitergeld gezahlt werden. Ob eine außergewöhnliche Branchenkrise in der Region vorliegt, ist aber so klar nicht. Ein Gutachten „Zur Strukturkrise im Maschinenbau“ wird von den Arbeitsämtern gefordert. Vor allem die örtlichen Arbeitsämter bleiben zunächst sehr skeptisch, was diese Fördermöglichkeit angeht.

Aber „jetzt waren wir nicht mehr allein. Jetzt kriegten wir Unterstützung von ministerieller Seite, von der Gewerkschaft, und sogar die IHK zeigte Interesse“ (Int. 1), berichtet einer der Berater. Und der Betriebsratsvorsitzende sieht es so:

„Beim Kampf um die Arbeitsplätze kommt uns zugute, daß Müller über einen hohen Bekanntheitsgrad verfügt. Dafür sorgt auch die Einführung von Gruppenarbeit, die Modellcharakter hat“ (Int. 3).

Innerhalb einer Woche legen Projektconsult und die Wirtschaftsprüfer ein Kurzgutachten beim Landesarbeitsamt vor, das mit prominenten Begleitschreiben (DGB Landesbezirk, IHK, Wirtschaftsförderung) die Strukturkrise im Maschinenbau bestätigt. Aber die örtlichen Arbeitsämter sind immer noch nicht überzeugt, sie bearbeiten den Fall Müller nur zögerlich. Die Projektpromotoren nehmen es so war:

„Was die Umsetzung betrifft, treffen wir auf viele Schwierigkeiten. Da ist keine praktische Erfahrung da. Eine Aussage ist: Das kriegt ihr nie hin, und das können wir uns gar nicht vorstellen, daß da was läuft.“ (Int. 1)

Als kurz vor Ablauf der Sequestrationsfrist die Kurzarbeitsanträge von den lokalen Arbeitsämtern immer noch nicht bearbeitet sind, greift der Betriebsratsvorsitzende wieder zum Telefon. Unter Umgehung aller Instanzen ruft er den Präsidenten des Landesarbeitsamts samstags an,

„um da an höherer Stelle zu intervenieren, um da ein bißchen Bewegung reinzukriegen. (...) Er hat dann persönlich dafür gesorgt, daß da mehr Bewegung kam. War für die ein sehr ungewöhnlicher Vorgang“ (Int. 3).

Kurz vor Ablauf der Frist ist die Finanzierung der Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft geklärt. Dem Antrag auf Kurzarbeitergeld nach § 64 AFG wird stattgegeben. Daran geknüpft ist sogar die Möglichkeit, die anstehenden Qualifizierungen aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) finanziert zu bekommen.

Auf einer Betriebsversammlung am 22. Februar 2000 wird nun den Mitarbeitern „Das Konzept einer Auffanglösung“ vorgestellt. Die meisten Beschäftigten sind aber zunächst skeptisch:

„Für den Betriebsrat war es unheimlich schwer, erstmal den Leuten zu vermitteln, daß sie alle kündigen müssen, damit es überhaupt weitergeht. Viele wollten ja überhaupt nicht kündigen. Gerade die, die schon länger dabei sind, die sehen noch die Chance, irgendetwas zu kriegen, ne Abfindung oder so. Da habe ich denen gesagt: Du wirst überhaupt nichts kriegen, wenn das hier pleite ist, dann ist nichts mehr vorhanden“ (Int. 9).

Es dauert zwei Tage, bis fast alle Mitarbeiter die vom Konkursverwalter ausgearbeiteten Aufhebungsverträge unterschreiben und zunächst in die neue Beschäftigungsgesellschaft wechseln und die Auffanggesellschaft so von weiteren finanziellen Verpflichtungen entlasten.

„Also ich sag mal, ich hab auf dem Klavier weitergespielt, Betriebsrat und Vertrauenskörper. Also das Netzwerk, das ich da vorher schon aufgebaut habe, habe ich da weiter gemacht. Sonst hättest du es nicht hingekriegt.“ (Int. 3), so der Betriebsratsvorsitzende.

Aber zwei Mitarbeiter weigern sich nach wie vor. Es sind die ehemaligen Meister, die nicht bereit sind, den Aufhebungsvertrag zu unterzeichnen. Gelingt es nicht, diese beiden auch noch zum Übertritt in die Beschäftigungsgesellschaft zu bewegen, dann ist das ganze Aufangmodell gescheitert. Denn die Risiken ihrer Beschäftigung würde dann allein der Konkursverwalter tragen, wozu er sich nicht bereit erklärt.

Wenige Stunden vor Ablauf der Frist „mußten wir die noch massiv bearbeiten. Will hier nicht sagen, was da abgegangen ist.“ (Int. 3), berichtet der Betriebsratsvorsitzende. Er hat auch den zuständigen Gewerkschaftssekretär und alle Kollegen des Betriebsrats hinzugezogen. Und tatsächlich gelingt es, die beiden Meister zur Unterschrift unter die Aufhebungsverträge zu bewegen.

„Punkt zwölf habe ich (den Konkursverwalter, d. V.) angerufen. Er mußte um Punkt zwölf dem Gericht Bescheid geben: Wir haben 100% der Unterschriften. Also wirklich auf die letzte Sekunde, mit Erfahrungen, die ich nicht unbedingt im Leben noch einmal im Leben mitmachen möchte“, so der Betriebsratsvorsitzende.

Umgehend wird die BTG gegründet und die ersten Qualifizierungsmaßnahmen beginnen bereits eine Woche später. Am 28. Februar kann dann auch der Konkurs eröffnet und die alte Müller GmbH als „Unternehmen im Konkurs“ noch drei Monate weiterbetrieben werden. Einige Mitarbeiter wechseln mit Zeitverträgen sofort aus der BTG zurück in die alte Firma, um die noch vorhandenen Aufträge abzuarbeiten. So gewinnt man genügend Zeit, „um die Nachfolgefirma zu konsolidieren und einen neuen Geschäftsführer zu finden“ (Int. 3).

Gesellschafter der BTG werden die Berater der Projektconsult. Sie haben hierzu eine eigene GmbH gegründet. Kein risikoloser Schritt, denn ob eine solche Gesellschaft finanziell tragfähig ist, muß sich erst noch zeigen:

„Es gibt da keine Vorerfahrungen, auf die wir hätten zurückgreifen können. Aber als es darum ging zu klären: Wer macht es?, waren wir die einzigen. Wir wollten das hier alles auch zu einem guten Ende führen“ (Int. 1)

Die Geschäftsführung der BTG übernimmt der ehemalige Betriebsratsvorsitzende der Müller GmbH.

## 6. Beratung und Macht

„Was ist Beratung?“, so lautete eine Ausgangsfrage dieser Arbeit. „Das ist Beratung!“, so könnte eine kurze Replik lauten. Der Blick hinter die Kulissen der Organisationsberatung zeigt, wie verschlungen und unübersichtlich ein Beratungsprozeß tatsächlich sein kann.<sup>78</sup>

Die Praxis der Beratung hat offensichtlich nicht mehr viel zu tun mit dem zweckrationalen Feiertagsbild von Beratung, das die traditionellen Beratungsansätze allzuoft entwerfen. Dieser beschreibende Blick hinter die Kulissen liefert stattdessen zahlreiche Anhaltspunkte für mikropolitische Problemstellungen. Er läßt Interessengegensätze erkennbar werden, zeigt Berater im Licht begrenzter (Akteurs)Rationalität, er beschreibt Koalitionsprozesse, und er orientiert sich an machtvoll geführten Auseinandersetzungen und Verhandlungen. Bei all dem stellt sich die Frage: Wie ist das zu interpretieren und zu bewerten? Um dieser Frage nachgehen zu können, um den Fall analytisch aufzurollen und zu entwirren, komme ich jetzt auf den eingangs entwickelten machttheoretischen Bezugsrahmen zurück. Zu fragen ist danach, wie die Interessen und Strategien der Akteure den Beratungsprozeß beeinflussen, welchen Einfluß normative Leitbilder (wie Gruppenarbeit) auf die Organisationsgestaltung nehmen, inwieweit Qualifizierung nicht mit organisationalem Lernen gleichzusetzen ist und wie die Ausgrenzungsprozesse im Zuge von Beratung zu bewerten sind.

Schon die Beschreibung des Beratungsprozesses, aber auch die jetzt folgende Analyse vertragen sich kaum mit der tief verankerten Überzeugung in bezug auf die Rationalität und Beherrschbarkeit solcher Beratungsprojekte. Es gibt auch nicht die eine, alles erklärende Ursache für den Beratungsverlauf, sondern dieser ist das Ergebnis eines verschlungenen und zum Teil widersprüchlichen Prozesses. Wer ‚nach all dem Chaos‘ klare (mikropolitische) Handlungsanweisungen und Lösungsvorschläge erwartet, wird enttäuscht werden. Mir geht es nicht um eine ‚Lösung‘, sondern um eine mikropolitische Problematisierung von Beratung. Also um ein realitätsadäquateres Verständnis davon, was es heißt, „ein Unternehmen bei seinen Veränderungen beratend zu begleiten“, wie es einer der beteiligten Berater wie selbstverständlich formuliert hat. Aber Beratung ist alles andere als selbstverständlich, wenn man ihre faktischen Wirkungen, Grenzen, Bedingungen und Folgen berücksichtigt. Vor allem einfache Ex-post-Rationalisierungen führen meines Erachtens nicht weiter. Natürlich könnte man die Berater, die pro forma als Organisationsentwickler angetreten sind, an ihrem

---

<sup>78</sup> Wie anders dieser Blick ausfallen kann, zeigt etwa der offizielle Abschlußbericht zu diesem Beratungsprojekt. Wenig überraschend erscheinen hier die Berater als durch und durch rationale Akteure, die das Beste rausgeholt haben, was rauszuholen war. Ihre Diagnose benennt vor allem persönliche Defizite einzelner Akteure und beruft sich auf die Sachzwänge des Marktes. Den Beratern bleibt eine mikropolitische Erklärung fremd.

eigenen Beratungsmodell messen und angesichts der eklatanten Abweichungen unprofessionelles Verhalten konstatieren.<sup>79</sup> Aber ein solches Messen mit normativen Maßstäben führt nicht dazu, genauer zu verstehen, was tatsächlich im Fall einer Beratung auf der konkreten Handlungs- und Akteursebene vor sich geht. Und gerade hier besteht Forschungsbedarf (s. a. Moldaschl 2001: 8).

Die vorliegende Arbeit, so wie ich sie verstehe, ist ein Glied in einer Kette von empirisch begründeten Forschungen, die versuchen, den komplexen Prozeß organisationaler Veränderung besser zu verstehen, indem sie, einer induktiven Forschungshaltung folgend, zunächst reichhaltigeres empirisches Material über das keineswegs vollständig ausgeleuchtete soziale Phänomen ‚Beratung‘ hervorbringen und mit Augenmaß analysieren, ohne vorschnelle Verallgemeinerungen. Die Fallanalyse orientiert sich in diesem Sinne ganz bewußt an einer Forderung Michel Croziers, der folgenden Forschungsanspruch stellt:

„Aber vorerst brauchen wir noch zahlreichere synchrone Fallstudien verschiedenster Situationen. Wir müssen auch eine verfeinerte Methodologie entwickeln, um überhaupt zuverlässige Diagnosen treffen zu können und Hypothesen zu formulieren, auf deren Grundlage Vergleiche angestellt werden können. (...) Von diesen und ähnlichen Ausgangspunkten ausgehend, werden sich allmählich vielfältige Möglichkeiten und Mechanismen herausbilden, über die einfachen Fallstudien hinaus Regulierungsmechanismen zu vergleichen, ihre Schlüsselmerkmale zu identifizieren, zu beobachten wie sie sich entwickeln und verändern.“ (Crozier 1992: 137)

Aber so weit ist es noch nicht, noch ist empirisch-analytische Grundlagenarbeit erforderlich, um die besonderen lokalen Ordnungen, die im Zuge von Beratung entstehen, genauer aufzuschlüsseln und zu verstehen. Damit ist auch die Reichweite meiner Analyse beschrieben. Es kann und soll in dieser Einzelfallanalyse nicht darum gehen, sämtliche mikropolitischen Probleme der Organisationsberatung zu erfassen, geschweige denn eine ausgearbeitete mikropolitische Beratungstheorie vorzulegen. Ziel ist vielmehr, fallspezifisch die (mikropolitischen) Spielregeln und Handlungsstrategien herauszuarbeiten, die ein erweitertes Verständnis dieses Beratungsfalls zulassen. Aber diese Ergebnisse können, auch das sei noch einmal gesagt, nicht repräsentativ sein. Ausgangspunkt ist die Frage: Was tun Berater (mikropolitisch gesehen), wenn sie beraten und umgekehrt, wie werden sie selbst durch die betriebliche Arena beeinflusst? Immer handelt es sich, so meine These, um einen rekursiven Verweisungszusammenhang oder anders ausgedrückt: es entsteht im Zuge von externer Beratung

---

<sup>79</sup> In jüngerer Zeit hat sich vor allem Stefan Kühl ausführlicher mit kritischen Aspekten der Organisationsentwicklung beschäftigt und auf die fehlende Professionalisierung und Professionalität von Organisationsentwicklern hingewiesen (vgl. Kühl 2001e). Die Kritik an der OE ist allerdings nicht neu. Die Industriesoziologie hat schon früh auf das unrealistisch harmonische Weltbild dieses Ansatzes hingewiesen (vgl. Breisig 1990, Krämer 1981). Und andere Beratungsschulen wie die systemische profilieren sich, indem sie sich vom naiven Interventionsverständnis der OE lossagen (vgl. Wimmer 1991, 1992). Allerdings spielen Machtaspekte auch bei ihnen bislang nur eine untergeordnete Rolle.



eine spezifische lokale Ordnung, die Akteure kennt und deren mikropolitische Verfaßtheit, Spielregeln und Dynamik es herauszufinden gilt, da diese den Rahmen abstecken, innerhalb dessen Veränderung bzw. organisationales Lernen möglich wird oder eben auch nicht.

Für einen Überblick werden die Ergebnisse dieses letzten Kapitels zunächst thesenartig vorgestellt und an die Analysekategorien einer erweiterten strategischen Organisationsanalyse angeschlossen.

1. Als Schlüssel für das Verständnis von Beratungsprozessen erweist sich die Rekonstruktion der Hauptinteressen relevanter Akteure. Tut man dies, wird deutlich, daß es bei Organisationsberatungen nicht nur, sondern immer nur, auch um die Sache geht. Beratungsthemen und Beratungsanlässe haben keineswegs ein homogenes Ziel, sondern werden zum ‚Spielball‘ interessierter Akteure. Und diese Feststellung gilt auch für die Berater selbst. Ihr Handeln erschöpft sich keineswegs in ‚wohlmeinender Allparteilichkeit‘. Auch sie haben eigene Interessen im Spiel, die mit dem eigentlichen Beratungsauftrag nur bedingt zu tun haben, die sich aber auf den Verlauf der Beratung auswirken.

2. Bei organisationalen Veränderungen gelten Koalitionen häufig als Motor der Veränderung, in der Annahme, daß es einer solchen Akteursgruppe eher gelingt, die mit einer Reorganisation verbundenen Interessenkonflikte auszubalancieren und Widerstände abzupuffern. Tatsächlich sind solche Koalitionen ausgesprochen labile soziale Arrangements, die ständig vom Zerfall bedroht sind. Koalitionen müssen sich permanent mit Rekrutierungsfragen und Frage der eigenen Bestandserhaltung beschäftigen. Ein Gutteil der zur Verfügung stehenden Handlungsressourcen wird hierfür eingesetzt. Beratern, die zu Akteuren in Veränderungsk koalitionen werden, stehen andere Handlungsoptionen zur Verfügung als neutralen Dritten, andererseits restringiert ihre Koalitionsmitgliedschaft ihren Handlungsspielraum. Koalitionen entwickeln eine spezifische Eigendynamik, die immer auch Gefahr läuft, sich von den Zielen des Veränderungsvorhabens zu entfernen.

3. Betriebliche Modernisierungsvorhaben beinhalten ein erhebliches Diskriminierungspotential. Auf den ersten Blick erscheinen die Auseinandersetzungen im Rahmen von Veränderungsprozessen als relativ rationalisiert und zivilisiert. Im vorliegenden Fall wird aber deutlich, daß bestimmte Akteursgruppen regelrecht ausgegrenzt und stigmatisiert werden. Und dieser Diskriminierungsprozeß erstickt mögliche Verhandlungsspielräume, verschärft den Konflikt. Die Berater als Statthalter einer bestimmten Modernisierungsideologie liefern

die legitimatorischen Mittel, um diesen Ausgrenzungsprozeß zu initiieren und aufrechtzuerhalten.

4. Organisationsmoden als Leitbilder der Veränderung durchlaufen mikropolitisch betrachtet einen bemerkenswerten Transformationsprozeß. Aufgekommen als notwendige Impulsgeber und unverzichtbare Legitimationsgrundlage eines anfangs immer labilen Reformvorhabens, entwickeln sie eine nichtintendierte Eigendynamik im Zuge ihrer Verwendung durch interessierte Akteure. Das kann soweit führen, daß diese Leitbilder problematische Selbstbindungen und Blockaden bei den Reformern erzeugen. Auf alle Fälle lassen sie sich nicht vollständig durch einen einfachen Entkoppelungsmechanismus von Talk und Aktion beherrschen; ihre Virtualität ist begrenzt.

5. Die Qualifikation der Beschäftigten gilt als Basis beteiligungsorientierter Organisationsstrukturen, ist offiziell ein Hauptbestandteil des Beratungsprozesses und erweist sich gleichzeitig als mikropolitisch hochumstritten. Das nahezu vollständige Scheitern aller betrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen ist darauf zurückzuführen, daß ein zentraler Zusammenhang nicht in den Blick genommen wird, nämlich der von Macht und Kompetenz.

6. Lokale Ordnungen, und damit die in ihnen vorherrschenden Machtverhältnisse, sind der Ursprung jeder sozialen Innovation. D. h., organisationaler Wandel kann nur in bezug auf eine konkrete lokale Ordnung stattfinden. Nimmt man eine solche Perspektive ein, zeigt sich der Doppelcharakter von Macht: Zum einen erweist sich Macht als zentrales Hindernis für organisationales Lernen, zum anderen beinhaltet aber Macht selbst das Potential für organisationales Lernen. Beratung zeigt sich bisher weitgehend blind für diesen Zusammenhang.

7. Noch findet sich kein ausgearbeitetes mikropolitisch Beratungskonzept. Was es aber heißen kann, mikropolitisch zu beraten, wird anhand eines mikropolitischen Beratungsversuchs diskutiert. Dabei wird auch der Frage nachgegangen, inwieweit ein solcher Beratungsansatz als reflexiv gelten kann.

## **6.1 Interessenkonstellationen der Berater, des Betriebsrats und der Geschäftsführung**

Ein Schlüssel für die mikropolitische Analyse von Beratungsprozessen liegt darin, herauszufinden, welche tatsächlichen interessenbezogenen Konsequenzen ein Veränderungsprozeß für die beteiligten Akteure hat. Die Interessengebundenheit und die daraus entstehenden Interessenkonflikte der Akteure sind ein ganz wesentlicher Bestandteil der Politisierung dieses Beratungs- und Veränderungsprozesses. Der hier verwendete Interessenbegriff hat nichts zu tun mit individuellen Motivationen oder klischeehaften Funktions- und Rollenzuschreibungen der Akteure, so als ob immer schon klar wäre, welche Interessen ein Manager, ein Berater, ein Vertriebsingenieur oder ein Betriebsratsvorsitzender haben muß (vgl. Friedberg 1995: 219). Darum geht es hier nicht, sondern um die situationsspezifische Rekonstruktion von Akteursinteressen. Daß die von mir konstatierten Interessenlagen nicht immer mit den Selbstwahrnehmungen und –beschreibungen der befragten und beobachteten Menschen übereinstimmen, liegt in der Natur der (mikropolitischen) Analyse, die, darauf möchte ich noch einmal hinweisen, immer eine begründete Konstruktion des Forschers bleibt. Ein so verwendeter Interessenbegriff hat den Vorteil, daß er von der Nahbeschreibung des Geschehens, wie sie die Falldarstellung geliefert hat, gleichsam zurücktritt und den Blick auf grundlegendere Handlungs- und Beziehungsinteressen lenkt. Die Rekonstruktion der Interessenlagen liefert wichtige Hinweise für die weitere Interpretation der Koalitionsstrategien und mikropolitischen Aushandlungsprozesse der Akteure; insbesondere der Berater (vgl. Schirmer 2000: 247). (Macht)Interessen, das sei noch einmal gesagt, drücken den legitimen Wunsch der Akteure aus, handlungsfähig zu bleiben bzw. ihre Handlungsfähigkeit zu verteidigen.

Ob und wie dies gelingt, ist eine offene Frage und hat nur sehr selten etwas mit der kühl berechnenden Planung eines Macciavelli zu tun (s. a. Kapitel 2.2 und Kapitel 2.4). Diese fallbezogene Rekonstruktion der Interessenlagen der Berater und Veränderungspromotoren verwende ich hier, um längerfristig stabile Handlungsorientierungen von Akteuren und Akteursgruppen zu markieren, die den in der Fallbeschreibung geschilderten z. T. kurzfristigen und situationsspezifischen Handlungsmotiven und -ergebnissen unterlegt sind. Die Herausstellung bzw. Zuspitzung der Interessenpositionen zentraler Akteure und Akteursgruppen liefert einen Orientierungsrahmen, anhand dessen sich die Konflikt- und Verhandlungsmuster der Veränderungspromotoren in diesem Beratungsfall besser erkunden und verorten lassen.

Jetzt aber zur Sache: Das Veränderungsvorhaben bei Müller kann, formelhaft gesprochen, als sehr weitgehender Enthierarchisierungs- und Dezentralisierungsprozeß verstanden werden. Und die geplanten Veränderungen bedeuten, zumindest potentiell, eine Infragestellung nahezu aller etablierten Beziehungsmuster, Ressourcenverteilungen und Spielstrategien zwischen den betrieblichen Akteuren einerseits und eine Neupositionierung gegenüber den Beratern als neuen Mitspielern andererseits. Und die Berater ihrerseits stehen vor der schwierigen Aufgabe, ihre Interessen gegenüber den betrieblichen Akteuren zu positionieren. Der Fall zeigt deutlich, daß keine Akteursgruppe nur ein Interesse verfolgt, sondern daß immer ein Bündel von z. T. widerstreitenden Interessen im Spiel ist, was zu einer weitreichenden und unübersichtlichen Politisierung des gesamten Veränderungsprozesses führt.

### *Interessen der Geschäftsführung*

Die beiden geschäftsführenden Gesellschafter haben große Pläne, gerade weil das Unternehmen in der Krise steckt. Sie wollen weg „vom täglichen Kleinklein“ und „die verkrusteten Strukturen aufknacken“ und zwar schnell. Rigoros setzen sie auf große Lösungen. Es werden Aufträge in einer Dimension akquiriert, die jeweils dem bisherigen Jahresumsatz des Unternehmens entsprechen. Jetzt müssen sehr schnell organisatorische Lösungen gefunden werden, um der zunehmenden Desorganisation Herr zu werden. Der hemdsärmelige Versuch des Geschäftsführers Vertrieb/Technik, Gruppenarbeit quasi über Nacht einzuführen, läßt erkennen, daß sie es sehr eilig haben. Ihre Strategie kurz gefaßt: Sie wollen einen kompletten Systemwechsel und setzen auf Beschleunigung. Hinter diesem scheinbar blinden Aktionismus, der sich in zahlreichen Facetten (wie Entlassungen, Initiative Ziele 98) zeigt, verbirgt sich für sie eine zentrale Ungewißheitszone: Wie ist der Bestand des Unternehmens kurzfristig zu sichern? Es erhärtet sich der Eindruck, daß sie alles auf eine Karte setzen. Ihre Strategie heißt kompromißlose Modernisierung. „Alea iacta est!“ Der Würfel ist gefallen, und die Geschäftsführer halten diese Strategie, wir haben es gesehen, fast bis zum bitteren Ende durch. Dieses Interesse an ‚großen Lösungen‘ ist, auch wenn es anders aussehen mag, kein voluntaristischer und freier Akt der Akteure im Management, sondern vielmehr Reaktion auf die wahrgenommene existenzbedrohende Krise. Ihre Strategie ist das Resultat der von ihnen wahrgenommenen Krisensituation.<sup>80</sup> Die Entscheidung für die Großaufträge, die unternehmensweite Einführung von Gruppenarbeit und die Einführung von PPS ist nur verständlich als strategische Bezugnahme der Geschäftsführung auf die – für sie unhintergehbare – Beschränkung ihrer Entscheidungssituation. D. h., sie wähnen sich bzw.

---

<sup>80</sup> Hier gilt meines Erachtens auch die Umkehrung von Chandlers „structure follows strategy“, nämlich strategy follows structure (Chandler 1962).

sind in einer Existenzkrise des Unternehmens gefangen, dementsprechend reagieren sie. Ob die Einführung von Gruppenarbeit unter dieser Prämisse geeignet erscheint, ist eine falsch gestellte Frage. Für die Geschäftsführung ist sie das lange Zeit, und Gruppenarbeit wird immer auch vor dem Hintergrund dieses Interesses gesehen und gehandhabt.

Die Geschäftsführer sind aber lange Zeit merkwürdig unbeteiligt bei der konkreten Umsetzung der Reorganisationsmaßnahmen. Sie überlassen die Initiative anderen. Wie ist dieses „wir haben das erstmal laufen lassen“, dieses scheinbare Desinteresse mikropolitisch zu fassen? Auch hier gilt: Ebenso wenig wie es kein Nicht-Entscheiden gibt, gibt es auch kein Nicht-Handeln. Zurückhaltung und Abwarten als Handlungsstrategien sind Ausdruck von Interesse. Aber welche Interessenlagen stehen bei den Geschäftsführern dahinter? Meine These: Der Wunsch nach Entlastung und der Wunsch, Situationen der Überforderung aus dem Weg zu gehen. Dieses Desinteresse an aktiver Teilnahme auf persönliche Unzulänglichkeiten zurückzuführen (was diese nicht ausschließt), wie es die betrieblichen Akteure regelmäßig tun, greift zu kurz. Die operative Zurückhaltung der Geschäftsführung ist auch hier das Resultat der besonderen betrieblichen Handlungskonstellation bei Müller. Die Fallbeschreibung macht es deutlich: Es gibt im Unternehmen kaum noch eine eingespielte managerielle Infrastruktur. Bis auf den langjährigen technischen Leiter sind bei Beginn der Reorganisation alle Führungskräfte weniger als zweieinhalb Jahre in ihrer Leitungsfunktion: Das gilt sowohl für die Meister als auch den Vertriebs- und den Fertigungsleiter. Es hat erhebliche Fluktuationen beim Führungspersonal gegeben, und diese setzen sich fort. Schon wenige Monate nach Beginn der Gruppenarbeit haben massive Auseinandersetzungen dazu geführt, daß nur noch der junge und unerfahrene Fertigungsleiter im Amt ist. Ansonsten sind alle Führungspositionen aufgelöst worden.

Was auf den ersten Blick aussieht wie die konsequente Umsetzung von Beteiligungsorientierung und offiziell als Auflösung autoritärer Leitungsstrukturen verstanden wird, hat ungeahnte Nebenfolgen für die Geschäftsführer. Sie sind auf einmal zuständig für alles. Sie sollen, das ist die Absprache mit den Beratern, vorübergehend ins operative Geschäft einsteigen, um die „weggebrochenen Führungsstrukturen“ zu kompensieren. Eine kolossale Überforderung für die Geschäftsführer, die aber von keiner Seite zum Thema gemacht wird. Diese strukturinduzierte Überforderung mündet in ein systematisches Vermeidungsverhalten der Geschäftsführer. Sie lassen sich, wie gesehen, nur sehr sporadisch auf das eigentlich gebotene beteiligungs- und teamorientierte Management ein. Ihr Interesse ist Ent- und nicht zusätzliche Belastung. Und sie verfügen über die nötigen Machtressourcen, um sich diesen Zumutungen des Projekts zu entziehen. Das häufige Nichterscheinen des Geschäftsführers

Vertrieb/Technik bei Sitzungen des Projektsteuerungsteams, des Teams Geschäftsführung und des Abteilungsteams Vertrieb zum Beispiel bleibt folgenlos. Da traut sich niemand heran, auch die Berater nicht. Auch sein Vertriebsgebaren ist tabu. Er läßt sich nicht in die Karten sehen, nimmt niemanden mit zu den Vertragsverhandlungen und arbeitet auch niemanden ein in die Gepflogenheit des internationalen Anlagenbaus. Er bleibt der einzige wirkliche Verkäufer des Unternehmens mit allen Sonderrechten. Und auch der kaufmännische Geschäftsführer besetzt als Finanzexperte des Unternehmens eine zentrale Unsicherheitszone. Seine Zahlen, seine Rechnungslegung und seine Kalkulationen, so unverständlich und nicht nachvollziehbar sie für viele Betriebsakteure auch sein mögen, bleiben unantastbar, können nicht in Frage gestellt werden. Die betriebswirtschaftlichen Zahlen sind sein Machtmittel, an dem für die anderen Akteure des Veränderungsprozesses kaum vorbeizukommen ist (vgl. Crozier/Friedberg 1993: 51). Beide verfügen über die nötigen Machtressourcen, um ihre Distanz/Autonomie zum Veränderungsprozeß aufrechtzuerhalten und sich den Anforderungen an ein beteiligungsorientiertes Management zu entziehen.<sup>81</sup> Daß dies für den Prozeßverlauf nicht folgenlos bleiben kann, wird noch thematisiert werden.

Stellt man diese beiden Hauptinteressenlagen der Geschäftsführer in Rechnung (nämlich Existenzsicherung und Entlastung) stellt sich die Frage, wieviel Interesse sie an Beratern haben können, die als Organisationsentwickler ins Unternehmen kommen und ihrem Beratungsverständnis nach auf Qualifizierung und Training der Beschäftigten zielen und mittel- bis langfristige Veränderungsziele verfolgen. Zugespitzt formuliert: wenig. Sie müssen angesichts ihrer Interessen an Beratern interessiert sein, die eher als Rationalisierer und Co-Manager agieren. Aber mit denen haben sie es offensichtlich nicht zu tun. Zahlreiche ihrer Strategien und Taktiken erscheinen in einem anderen Licht, wenn man sie vor dem gerade skizzierten Interessenhintergrund betrachtet. Die Beziehungen, die sie mit den Beratern aufnehmen, kann ein Stück weit auch als Transformations- bzw. Vereinnahmungsinteresse verstanden werden. Die Berater sollen andere werden als sie sind. Das alles ist aber nicht kühl berechnendes Kalkül der Geschäftsführer, sondern ergibt sich sukzessive und als Resultat der Wahrnehmung ihrer strukturinduzierten Interessen.

---

<sup>81</sup> Daß sie als geschäftsführende Gesellschafter formal ohnehin eine extrem privilegierte und schwer angreifbare Stellung haben, ist bei der Rekonstruktion der Interessenlagen zunächst nebensächlich, spielt aber in anderem Zusammenhang eine Rolle, da klassische Sanktionsmittel, über die Organisationen bei ihren abhängig beschäftigten Mitgliedern verfügen (wie Kündigung, Abmahnung, Mitarbeitergespräche, Versetzung, Leistungskontrolle), bei ihnen nicht anwendbar sind (vgl. Volmberg u. a. 1995 zum Problem unkündbarer Stellen in Organisationen, in ihrem Fall an einer Hochschule).

### *Interessen des Betriebsrats*

Der Betriebsrat (und vor allem der Betriebsratsvorsitzende) zeigt sich schon bei den ersten Planungen des Gruppenarbeitsprojekts als ungewöhnlich engagiert. Betrachtet man die Entstehungsgeschichte dieses Projekts genauer, dann zielt sein Interesse zunächst vor allem darauf, der Geschäftsführung nicht die Initiative bei der anstehenden Reorganisation zu überlassen. Bereits bei Bekanntwerden der ersten Planungen macht sich der Betriebsrat für einen eigenen Gegenentwurf stark. Daß der Betriebsrat umgehend „auf dieses Thema aufspringt“ und nicht auf die übliche ‚Blockadepolitik‘ verfällt, sondern sich stattdessen konzeptionell einbringt, weist darauf hin, daß er selbst auch an weitergehenden betrieblichen Veränderungen interessiert ist, aber eben keineswegs in enger Übereinstimmung mit der Geschäftsführung. Auch wenn es auf den ersten Blick so aussieht: Das scheinbar gemeinsame Thema Gruppenarbeit integriert die Interessenpositionen und Problemsichten der Betriebsparteien nicht, sondern schafft neue Anlässe für Interessenauseinandersetzungen. Die aktive Kontrolle über den Veränderungsprozeß scheint ein ganz wesentliches Moment der betrieblichen Interessenvertretung bei Müller zu sein. Auf Grund schlechter Erfahrungen mit zurückliegenden Rationalisierungsmaßnahmen will man die Einführung von Gruppenarbeit offensichtlich nicht dem Management überlassen. Diese tief sitzende Skepsis gegenüber der eigenen Geschäftsführung verweist gleichzeitig auf die prinzipielle Unsicherheit des Betriebsrats in bezug auf Transformierbarkeit des eigenen Unternehmens. „Ob das bei uns überhaupt eine Chance hat. Man muß sehr gut aufpassen, daß es nicht aus dem Ruder läuft“ und meint damit vor allem das Verhalten der Geschäftsführer.

Der Betriebsrat ist es, der auf externe Beratung bei der Einführung von Gruppenarbeit drängt und ihm gelingt es, die Auswahl der Berater maßgeblich mitzubestimmen.

Daß ein Berater einer gewerkschaftsnahen Beratungsstelle bei der Geschäftsführung durchgesetzt werden kann, zeigt, über welchen Einfluß der Betriebsrat im Unternehmen verfügt. In den Verhandlungen mit der Geschäftsführung wird seine versteckte Drohung ernstgenommen, nämlich, daß die Einführung von Gruppenarbeit in den betriebsverfassungsrechtlich besonders geschützten Bereich der mitbestimmungspflichtigen Angelegenheiten falle und er sehr darauf achten werde, daß die Mitarbeiterinteressen berücksichtigt werden. Daß er bei früheren Konflikten nicht gezögert hat, die Einigungsstelle anzurufen, verleiht seinem Vorbehalt bei der Geschäftsführung besonderes Gewicht und ist meines Erachtens ausschlaggebend dafür, daß die Geschäftsführung einer Beratung durch die Beratungsstelle zustimmt. Gleichzeitig sichert sich der Betriebsrat damit quasi die Exklusivrechte an der Beratung. Er fungiert als Auftraggeber und Hauptansprechpartner für den/die Berater. Und

er hat ein starkes Interesse daran, daß das so bleibt; auch bei den später hinzugezogenen Beratern. Eine mehr als ungewöhnliche Entwicklung, wenn man das sonst übliche Beratungsmonopol des Managements in Betracht zieht (vgl. Ortmann u.a. 1990: 576; Klatt 1995).

Daß der Betriebsrat bereits bei der Auswahl des Beraters eingreift und danach bei der Planung und Gestaltung des Gruppenarbeitskonzepts federführend ist, bedeutet nicht nur, daß er sich damit auf eine bestimmte Richtung des Veränderungsprozesses festlegt, sondern auch, daß er selbst für diesen Prozeß zunehmend verantwortlich ist bzw. verantwortlich gemacht wird. Die Ernennung des Betriebsratsvorsitzenden zum Projektleiter „Gruppenarbeit“, macht dies besonders augenfällig. Ob diese Verantwortungsübernahme und Partei ergreifung des Betriebsrats und des Betriebsratsvorsitzenden zu einem Vabanquespiel wird, ist meines Erachtens nicht eindeutig zu beantworten, zu uneindeutig und widersprüchlich sind die (Neben-)Folgen dieser neuen Handlungskonstellation: nur, leichter wird die Arbeit des Betriebsrats dadurch nicht.<sup>82</sup> Der Betriebsrat ist zu einem sehr interessierten Befürworter des Veränderungsvorhabens avanciert. Gruppenarbeit wird jetzt auch zu einer Bewährungs- und Bestandsprobe für eine alternative Form betrieblicher Interessenvertretung – vor allem der Betriebsratsvorsitzende hat sich weit aus dem Fenster gelehnt. Ob sich diese neuen Doppelfunktionen (und Doppelinteressen) des Betriebsrats (Vertretung der Mitarbeiter; Promotion der Gruppenarbeit) miteinander vereinbaren lassen oder in unauflösliche Double Binds münden, werden wir noch sehen. Nur soviel: Diese frühe Festlegung des Betriebsrats auf Gruppenarbeit und seine eigene aktive Rolle im Veränderungsprozeß bleiben nicht folgenlos, beschränken und erweitern das Handlungspotential des Betriebsrats gleichzeitig, verändern seinen Entscheidungs- und Handlungskorridor (vgl. Ortmann 1995; Faust u. a. 1994; Minssen 1992).

### *Interessen der Berater*

Der Berater der gewerkschaftsnahen Beratungsstelle entwickelt ein Sonderinteresse an diesem Beratungsfall. Er engagiert sich deutlich stärker als üblich. Sein Arbeitseinsatz geht weit über das vereinbarte Beratungskontingent hinaus und das hat, wie gesehen, seine Gründe: Intern gilt dieser Berater als starker Befürworter einer neuen Geschäftsstrategie der Beratungsstelle, die darauf zielt, das Beratungsspektrum und den Kundenkreis zu erweitern

---

<sup>82</sup> Vor allem Hermann Kotthoff hat in zahlreichen Arbeiten auf die Schwierigkeiten hingewiesen, denen Betriebsräte als Co-Manager in Veränderungsprozessen ausgesetzt sind (vgl. Kotthoff 1994, 1995, 1998). Ihm fällt es schwer, in dieser Doppelfunktion eine ausschließlich positive Entwicklung zu sehen und warnt vor interessenpolitischen Rückschritten.



und nicht mehr ausschließlich Betriebs- und Personalräte zu beraten, sondern sich als „Berater für den ganzen Prozeß“ anzubieten, der neben der bislang üblichen Expertenberatung auch die Prozeßbegleitung bei betrieblichen Umstrukturierungen übernimmt. Die Einführung von Gruppenarbeit bei Müller wird zu einem Präzedenzfall dieser neuen Geschäftsstrategie. Damit steht der Berater unter deutlichem Erfolgsdruck seines eigenen Unternehmens, das den Fortgang der Beratung genau beobachtet. Der Berater ‚muß‘ diesen Fall auch zu seiner Erfolgsgeschichte machen, kann ihn nicht routinemäßig bearbeiten und ist vor diesem Hintergrund alles andere als ein neutraler und qua professionellem Selbstverständnis interessenloser Akteur.

Für die Berater der Projektconsult ist der Auftrag bei Müller der erste Industrieauftrag. Vorher haben sie Einrichtungen der (beruflichen) Weiterbildung beraten. Der Beratungsauftrag bei einem Maschinenbauunternehmen bietet ihnen die Möglichkeit ein neues Geschäftsfeld zu erschließen und sich so auch als Industriebereater einen Namen zu machen. Die Gründung der Projektconsult liegt erst wenige Monate zurück. Bis dahin waren sie freiberuflich als Einzelberater tätig. Sie haben ein starkes Interesse daran, ihr neu gegründetes Unternehmen zu konsolidieren, und da ist jeder Auftrag willkommen. Ein Auftrag wie bei Müller, der auf Grund öffentlicher Förderung über mehrere Jahre hinweg Einnahmen verspricht, ist in dieser Gründungssituation hochattraktiv. Daß dieses (Existenzsicherungs-)Interesse der Berater der Projektconsult unterschwellig immer mitläuft ist, so banal es klingt, mit ausschlaggebend für ihr weiteres Beratungshandeln. Die Berater sind abhängig vom Fortgang der Beratung bei Müller, sie verfügen zu diesem Zeitpunkt über keinen eigenen Kundenstamm oder zusätzliche Beratungsaufträge. Der Auftrag bei Müller ist für sie lange Zeit alternativlos. Ein Abbruch der Beratung kommt für sie vor diesem Hintergrund offensichtlich zu keinem Zeitpunkt in Frage. Auf die Folgen dieser spezifischen Abhängigkeit der Berater werde ich zurückkommen, wenn es darum geht, Prozesse der Koalitionsbildung genauer zu untersuchen. Es stellt sich die Frage, mit welchen betrieblichen Akteuren die Berater koalieren (müssen), um den Fortgang der Beratung sicherzustellen.<sup>83</sup>

Neben das Interesse der Berater an eigener Existenzsicherung tritt noch ein zweites maßgebliches (und in seiner scheinbaren Selbstverständlichkeit kaum zu entdeckendes) Interesse, das sich am ehesten über eine Frage erschließt: Wen können die Berater als Auftraggeber betrachten und welche Interessen leiten sich daraus für sie ab? Die Situation ist unübersicht-

---

<sup>83</sup> Liest man jüngere industriosozilogische Arbeiten zur Einführung von Gruppenarbeit, wird dieses Interesse der Berater, den Auftrag sozial abzusichern, kaum thematisiert. Es entsteht der Eindruck, als ob sich das Verhältnis zwischen Beratern und betrieblichen Akteuren als vertraglich geregelte Geschäftsbeziehung weitgehend problemlos abwickeln ließe (vgl. Minssen 1998; Schumann/Gerst 1996).

lich, das registrieren auch die Berater. „Wir sind auf einen fahrenden Zug aufgesprungen“, so schätzen sie es ein und das heißt: Andere Akteure haben bereits weitreichende Entscheidungen in diesem Veränderungsprozeß getroffen, an denen die Berater nicht beteiligt waren, mit deren Konsequenzen sie es aber zu tun bekommen. D. h. konkret, der Gruppenarbeitsprozeß ist ohne sie begonnen worden und der Antrag auf öffentliche Förderung ist auch schon gestellt. Da bleibt nur wenig Spielraum für die neuen Berater. Dies führt dazu, daß ein ganz wesentlicher Schritt der Beratung, nämlich eine eigenständige Problem- und Situationsanalyse, unterbleibt. Sie adaptieren weitgehend die Problemsicht der Projektpromotoren bei Müller, und das sind der Betriebsratsvorsitzende und der Berater der Beratungsstelle. Um im Geschäft zu bleiben, haben sie situationsbedingt kaum eine andere Wahl, als sich an den Interessen dieser augenscheinlich mächtigen Akteure zu orientieren. Sie schließen gleich zu Beginn der Beratung einen Pakt (der so nie offen ausgesprochen wird) und stellen sich sehr weitgehend in die Dienste dieser für sie einflußreichen Akteursgruppe. Diese Beziehung aufrechtzuerhalten und zu stabilisieren wird zu einem zentralen Moment ihrer Beraterischen Tätigkeit. Und mit diesem Interesse geben sie gleichzeitig andere Handlungs- bzw. Beziehungsoptionen auf bzw. erschweren diese. Die Einlösung eines zentralen Credo Beraterischen Tuns, nämlich Neutralität und Distanzwahrung, erweist sich aus einer machtheoretischen Perspektive jetzt als ausgesprochen schwer, besser gesagt: unrealistisch. Den Vereinnahmungsversuchen der betrieblichen Akteure ist kaum zu widerstehen; aber auch scheinbares Nichtstun/Abwarten/Distanzhalten spielt interessierten Akteuren in die Karten, kann mikropolitisch in Anschlag gebracht werden. Wie diese Beratern stets drohende Vereinnahmung zu bewerten ist, kann daher nicht ohne weiteres beantwortet werden. Sie birgt gleichermaßen Chancen und Risiken, ermöglicht und erschwert Beraterisches Handeln. Die Balancierung dieses Problems von Nähe und Distanz zählt meines Erachtens zu den zentralen Herausforderungen der Beratungsforschung. Distanz und Neutralität von Beratern sind nicht die Lösung, sondern ein Problem. Und Ansätze, die Neutralität als Voraussetzung Beraterischen Handelns nennen, unterschätzen meines Erachtens die Dynamik sozialer Situationen, von denen sich auch Berater nicht freihalten können (sollen).

Und noch ein dritter Interessenschwerpunkt der Berater kristallisiert sich heraus: die Zwänge des Programms. Mit der Formulierung des Projektantrags haben sich die Berater auf die Programmrichtlinien und -ziele verpflichtet. Es geht jetzt immer auch um die programmgemäße Abwicklung des Projekts. Ein beliebiges Abweichen von den im Projektantrag zugesagten Vorgehensweisen und Zielsetzungen ist ausgeschlossen. In zahlreichen Seminaren und auf Tagungen, die auch vom Programmträger besucht werden, müssen Projektfort-

schritte einer interessierten Fachöffentlichkeit vorgestellt werden. Regelmäßige Sachstandsberichte und Zwischenberichte sind für die Programmträger zu schreiben. Natürlich bestehen für die Berater Interpretationsspielräume in bezug auf die Programmvorgaben, aber die Richtung bleibt festgelegt. D.h., die Einführung von Gruppenarbeit ist nicht austauschbar durch eine eventuell notwendig werdende Sanierungsberatung oder andere inhaltliche Schwerpunktsetzung, selbst wenn dies faktisch geboten erscheint. Es droht in diesen Fällen der Entzug der Förderung. Hinzu kommt, daß die Berater der Projektconsult auch ein Interesse daran haben, über den konkreten Beratungsfall hinaus mit den Programmträgern zusammenzuarbeiten. Es soll Teil ihrer Marktstrategie sein, für Unternehmen öffentliche Gelder zur finanziellen Unterstützung von betrieblichen Reorganisationsmaßnahmen einzuwerben, um sich auch auf diesem Weg den Unternehmen als Berater anbieten zu können. Das setzt aber ‚gute Beziehungen‘ zu den Verwaltern öffentlicher Fördergelder voraus und legt den Beratern eine programmgemäße/vorbildliche Abwicklung des Beratungsfalls bei Müller nahe, wenn man im Geschäft öffentlicher Förderung bleiben will.

Man erkennt, die Berater bei Müller haben durchaus eigene Interessen, die sie zu Akteuren machen, die auch ihr eigenes Spiel spielen und das nur mittelbar mit dem konkreten Beratungsfall bei Müller verknüpft ist. Mikropolitisch betrachtet, erweist es sich als Illusion, daß die Berater einzig das Kundeninteresse im Auge haben, wie es die Vertreter von normativen Ansätzen der Organisationsentwicklung annehmen (vgl. French/Bell 1994: 95). Daß die Berater die genannten Interessen haben, bedeutet aber nicht, daß sie damit ‚schlechte‘ Berater wären. Wichtig ist nur zu erkennen, daß diese Interessenlagen den Beratungsverlauf tangieren und Berater als interessierte Akteure verstanden werden müssen, denen es auch, aber eben nicht ausschließlich, um die Sache geht.

Dieser Extrakt der Interessenlagen der Veränderungspromotoren und Berater vermittelt einen Eindruck von der Ambiguität des Handlungsfeldes, in dem Beratung stattfindet. Dabei habe ich die Interessenlagen weiterer relevanter Akteure wie der Meister und des mittleren Managements als potentiellen Rationalisierungsverlierern zunächst ausgeblendet (vgl. hierzu ausführlich die Kapitel 6.3 und 6.6). Schon die heterogenen Interessenlagen der an betrieblichem Wandel interessierten Akteure zeigt, daß zwischen ihnen interessenpolitische Konflikte unausweichlich sind. Die Einführung von Gruppenarbeit ist alles andere als bloß eine Sachfrage, gerade auch für ihre Promotoren. Sie ist bzw. wird zu einem neuen Politikfeld zwischen interessierten Akteuren des Wandels. Die Reorganisationsinitiative schwimmt sozusagen auf einer Vielzahl von Interessenströmungen, die für die handelnden Akteure keineswegs vollständig kanalisierbar, beobachtbar und antizipierbar sind. Die Akteure be-

wegen sich in einer immer nur begrenzt verstehbaren (kalkulierbaren) Welt. Erst die von den konkreten Handlungszwängen entlastete wissenschaftliche Analyse ist in der Lage, hier ein größeres Maß an Transparenz herzustellen. Die vergleichende Analyse zeigt dann, daß die Akteure in diesem Veränderungsprozeß nahezu ständig mit Mehrdeutigkeiten und nicht-intendierten Folgen ihres Handelns konfrontiert sind, deren Ausmaß und handlungsrelevante Konsequenzen sie nicht selten unterschätzen (vgl. Kühl 2001a: 281, 2001b: 387; Minssen 2001b: 89).

Das Transparentmachen sowohl der unterschiedlichen Interessen an Beratung als auch das Thematisieren der Interessen der Berater selbst, scheint mir ein Schlüssel zum Verständnis und zur Wirkungsweise von Beratungsprozessen zu sein. Dem (irreführenden) Postulat der Neutralität und Sachlogik bei Beratungsprozessen sollte man ein Postulat der Interessiertheit und Parteilichkeit von Beratern und Veränderungspromotoren zur Seite stellen; bislang noch ein Tabuthema. Und eben diese Tabuisierung führt meines Erachtens dazu, daß man die Beherrschbarkeit des Wandels über- und seine politische Dynamik unterschätzt.<sup>84</sup>

## 6.2 Koalitionen in Beratungsprozessen

Konzeptionell vergleichbare Studien zur Informatisierung und Dezentralisierung von Organisationen haben gezeigt, daß Prozesse der Koalitionsbildung eine wesentliche Rolle spielen, um im Geflecht betrieblicher Interessenkonflikte und –betroffenheiten organisationalen Wandel zu initiieren und zu stabilisieren (vgl. Ortmann u. a. 1990: 398; Lullies u. a. 1990; Faust u. a. 1994: 148; Minssen 1999: 139; Schirmer 2000: 257). Fast immer findet eine Gruppe - mitunter ausgesprochen heterogener - betrieblicher Akteure zusammen, die auf diese Weise die Umsetzung betrieblicher Veränderungsmaßnahmen betreiben will. Eine Koalition des Wandels entwickelt sich.<sup>85</sup> Allerdings ist die Frage, inwieweit und auf welche Weise Berater an diesen Prozessen beteiligt sind, in den genannten Untersuchungen weitgehend offengelassen worden und soll im Folgenden, mit Blick auf die eigenen empirischen

---

<sup>84</sup> Die Aufdeckung von Interessen bedeutet nicht, daß es hier um eine vollständige und damit unrealistische Transparenz gehen kann. Aber: Interessen sind faktisch unhintergebar, zeigen Wirkung und gehören thematisiert. Damit ist kein idealistischer Aufklärungsanspruch verbunden, sondern eine realitätsadäquatere Situationsbeschreibung, die möglicherweise anschließbar sein kann an pragmatische Verfahren des Interessenausgleichs wie sie etwa Herbold u. a. (1997) bei der Ansiedlung großtechnischer Anlagen erforscht haben.

<sup>85</sup> Der Zusammenschluß von Akteuren zu einer Koalition dient dabei nicht nur der Sache (etwa als ‚Motor des Wandels‘), sondern immer auch der Einflußsteigerung einzelner Akteure. D. h., man verhandelt mit anderen Akteuren und bündelt die betrieblichen Kräfte, um auch das eigene Einflußpotential zu steigern (vgl. Schirmer 2000: 309). Trotz dieser ‚egoistischen‘ Seite von Koalitionen bedürfen sie gleichwohl gleichgerichteter Handlungsströme von relevanten Akteuren, die auf der Grundlage zumindest partiell gleichgerichteter Interessen zusammenarbeiten (vgl. Faust u. a. 1994: 150).

Forschungsergebnisse, genauer untersucht werden. Berater, soviel läßt sich jetzt schon vermuten, haben ein Interesse daran, eine Beziehung zu solchen Koalitionen des Wandels herzustellen bzw. selbst zu Mitinitiatoren solcher Koalitionsprozesse zu werden. Und umgekehrt besteht auch auf Seiten der betrieblichen Akteure ein Interesse daran, die Berater für ihr Veränderungsvorhaben bzw. für eine bestimmte Richtung des beabsichtigten betrieblichen Wandels zu gewinnen. Das Koalitionskonzept sensibilisiert meines Erachtens für die Bedeutung und die besonderen Mechanismen der Zusammenarbeit zwischen betrieblichen Akteuren und den Beratern, macht sie einer mikropolitischen Analyse zugänglich. Das Zustandekommen einer Veränderungskalition ist aber nicht so zu verstehen, daß damit ein ‚einfach anzuwendendes‘ Reforminstrument gefunden sei, das selbstverständlich zum Motor des Wandels wird, wie man vielfach annimmt. Ganz im Gegenteil hat man es hier mit einem voraussetzungsvollen und labilen sozialen Arrangement zu tun. Insbesondere dann, wenn mit den Beratern Externe hinzukommen.<sup>86</sup> Solche Koalitionen sind kein Garant für die planmäßige Implementation von Reformen, sondern können eine spezifische Eigendynamik entwickeln, die zu nicht-intendierten Blockaden führen kann.

Aufschlußreich in diesem Zusammenhang ist die scheinbar selbstverständliche Feststellung, daß mit den Beratern ein Dritter die Bühne betritt und sich der soziale Konflikt zwischen den betrieblichen Akteuren damit verändert, zumindest potentiell (vgl. Sofsky/Paris 1994: 249). Im von mir untersuchten Fall stellt sich die Frage, wie es dazu kommen kann, daß die Berater sich sehr weitgehend auf eine Kooperation mit dem Betriebsrat einlassen und die Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung (als nominellem Auftraggeber) eher sporadisch verläuft; sich also bereits am Beginn eine deutliche Asymmetrie in der Beratung ergibt? Im Hintergrund, so kann vermutet werden, schwelt nach wie vor ein grundlegender Machtkampf zwischen der betrieblicher Interessenvertretung und der Geschäftsführung über die Ausgestaltung des Gruppenarbeitsvorhabens. Und dieser Konflikt bringt es mit sich, daß der Betriebsrat sehr früh versucht, die Beratung auf seine Seite zu ziehen; nicht zuletzt deshalb, damit sie sich nicht auf die Seite der Geschäftsführung schlägt. Es ist der Betriebsratsvorsitzende, der die entscheidenden Vorgespräche mit dem Berater führt und zwar nicht nur, um externen Sachverstand einzuholen, wie es offiziell heißt, sondern auch, um mit dem Berater im Vorfeld gemeinsame Interessen auszuloten und über die Bedingungen einer Zusammen-

---

<sup>86</sup> Koalitionen können also nicht problemlos quer zu formalen Organisationsstrukturen und Zuständigkeiten organisiert werden. Und Koalitionäre tun sich auch nicht einfach zusammen und ziehen die Sache durch, wie Ortmann u. a. etwas vorschnell annehmen (dies. 1990: 398). Das zeigt gerade auch die von ihnen immer wieder beschriebene Odyssee von Projektsteuerungsteams, die ja einen formalisierten Versuch der Koalitionsbildung darstellen und regelmäßig in Schwierigkeiten geraten.

arbeit zu verhandeln. Und diese Verhandlungen führen dazu, daß sich der Berater sehr weitgehend auf die Vorstellungen des Betriebsrats einlassen und umgekehrt sich der Betriebsrat durch die Beratungsstelle geeignete Unterstützung versprechen kann, um den Veränderungsprozeß in seinem Interesse durchführen zu können. Es entsteht ein gemeinsames Interesse an einem solchen Zusammengehen, auch wenn ihre (mikropolitischen) Beweggründe durchaus unterschiedlich sind (vgl. die skizzierten Interessenpositionen in Kapitel 6.1).<sup>87</sup> Mit anderen Worten: Sowohl für den Berater der Beratungsstelle als auch für den Betriebsrat bietet der Zusammenschluß zu einer Koalition die Möglichkeit, sich eine bessere Verhandlungsposition und bessere Machtressourcen zu erschließen; zum Teil auf Schauplätzen, wie im Fall des Beraters der Beratungsstelle, die nicht unmittelbar mit der betrieblichen Situation verbunden sind.<sup>88</sup> Daß diese Einvernahme der Beratung bzw. Partei ergreifung durch die Beratung so glatt, ohne offenen Vorbehalt anderer Akteure ihren Lauf nimmt, hängt damit zusammen, daß der Gegenseite (insbesondere der Geschäftsführung), wie gesehen, wenig alternative Handlungsoptionen in Bezug auf Beratung zur Verfügung stehen. Als der Berater den Geschäftsführern sein Konzept und sein Angebot vorstellt, sehen sie sich vor die Wahl gestellt, diesem Vorschlag zuzustimmen oder bei einer möglichen Ablehnung einen vehement opponierenden Betriebsrat zu riskieren, was für sie angesichts der erlebten Konfliktfähigkeit des Betriebsrats nicht in Frage kommt. Man will keine Zeit mit weiteren langwierigen Verhandlungen verlieren, was dem Betriebsrat und mit ihm dem Berater als neuen Koalitionären erheblichen Gestaltungsspielraum verschafft.

Dieser erste gemeinsame Erfolg der Koalition, ihre Positionsbehauptung, verstärkt die wechselseitige Angewiesenheit – gemeinsam scheint man etwas erreichen zu können, das verbindet und verpflichtet.

Eine zweite frühe Bewährungsprobe dieser Koalition von Berater und Betriebsrat ist der eskalierende Konflikt im Projektsteuerungsteam. Koalitionstheoretisch stellt ein solcher Versuch einer beteiligungsorientierten Projektsteuerung gewissermaßen den Versuch dar, eine große Koalition herzustellen, mit all den aus der Politik bekannten Schwierigkeiten.<sup>89</sup>

---

<sup>87</sup> Daß die neuen Rationalisierungsmodelle zumindest vom Anspruch her auch für Betriebsräte vielversprechend sind und nicht von vornherein abgelehnt werden, haben zahlreiche industriesoziologische Untersuchungen der vergangenen Jahre gezeigt (z. B. Faust u. a. 1994: 164ff; Pekruhl 1996).

<sup>88</sup> Faust u. a. sprechen hier ganz treffend von einer "leitbildorientierten Koalition", die über die Zustimmung zu einem neuen Leitbild zustande kommt, wobei individuelle Überzeugung und Chancenabwägung der Koalitionspartner eine wichtige Rolle spielen (vgl. Faust u. a. 1994: 159). Interessanterweise räumen sie ein, daß sie durch die Koalitionstypologie Mintzbergs (1983) fast in die Irre geführt worden wären und diese Ausprägung von Koalition übersehen hätten.

<sup>89</sup> Der Versuch, die Projektsteuerung auf eine breite Basis zu stellen, entspricht ganz dem schulmäßigen vorgehen der OE (vgl. Becker/Langosch 1984), das auch dem Berater erfolgversprechend erscheint und dem neuen prozeßorientierten Beratungskonzept der Beratungsstelle entgegenzukommen scheint. Man erhofft sich von diesem Vorgehen u. a. einen einvernehmlichen Interessenausgleich, vorweggenommene und diskursive Kon-

Sehr schnell zeigt sich, daß ein heterogenes Steuerungsteam dieser Art ein eigenes Politikfeld darstellt, das keineswegs umstandslos die Machtressourcen der Veränderungspromotoren vergrößert und den betrieblichen Wandel stützt. Der Versuch, auf diese Weise eine breite Unterstützung für den Veränderungsprozeß zu organisieren, ist umgehend durch massive Interessenkonflikte eben nur potentieller Unterstützer (wie etwa des technischen Leiters) gekennzeichnet, die, der weitere Verlauf hat es gezeigt, nicht zueinanderfinden und den intendierten Wandel blockieren. Dieser gescheiterte Versuch einer Ausweitung der Koalition macht deutlich, wie hochgradig zerbrechlich Koalitionen als Zusammenschluß weitgehend selbständiger Partner sind, sie sind permanent von Zerfall bedroht (vgl. Sofsky/Paris 1994). Wenn die Vermutung Schirmers zutrifft, daß Reorganisationen, die „grenzüberschreitenden Charakter“ (ders. 2000: 259) haben (wie die Einführung von Gruppenarbeit), von der funktionsfähigen Zusammenarbeit und Unterstützung von Organisationsmitgliedern abhängen, die weit über den Kreis der wenigen Schlüsselpersonen hinausgehen, dann ist das Scheitern des Projektsteuerungsteams bzw. seine Irrelevanz ein Hinweis darauf, daß den Projektpromotoren schon bald eine breitere Basis der Unterstützung insbesondere im Management fehlt, was nicht folgenlos bleibt, wenn es an die Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen geht. Hier fehlen dann Machtpotential und wichtige Ressourcen, um den Umbruchprozeß zu stabilisieren.

Das registrieren auch die Projektpromotoren und finden eine andere Lösung, wie wir gleich sehen werden. Gleichzeitig bindet dieser überstandene Konflikt im Projektsteuerungsteam, der vorläufig zu ihren Gunsten ausgegangen ist, die Veränderungscoalitionäre noch stärker aneinander. Man hat jetzt nur noch sich selbst, um den Wandel voranzutreiben, die Frontverläufe scheinen klarer und man glaubt zu wissen, wo die Gegner sitzen. Bereits jetzt sieht man, daß das Gelingen von Koalitionsprozessen, anders als es das instrumentalistische Promotorenkonzept der OE glauben machen will, ein erklärungsbedürftiges Phänomen ist, das nicht einfach vorausgesetzt werden kann (vgl. Hauschildt 1998: 241).

Daß ein weiteres Beratungsunternehmen hinzugezogen werden muß, haben die Veränderungscoalitionäre bei Müller nicht vorhergesehen, aber die neuen Programmregularien lassen ihnen keine Wahl, wenn sie öffentliche Fördermittel erhalten wollen.<sup>90</sup> Ihr Interesse ist

---

fliktlösung sowie eine breitere Basis von Unterstützern des Veränderungsprozesses. Das scheint plausibel, stellt aber nicht in Rechnung, daß sich heterogene Interessenlagen so einfach nicht auflösen lassen. Was folgt ist die mittlerweile gut bekannte Odyssee vieler Projektteams dieser Art – dort spielt nicht die Musik. Wichtige Entscheidungen werden woanders vorbereitet und getroffen, nämlich in ‚echten‘ Koalitionen.

<sup>90</sup> Selten finden sich in der bisherigen Beratungsforschung Hinweise darauf, was Berater machen, wenn sie im Unternehmen auf ihresgleichen stoßen. Was passiert, wenn unterschiedliche Beratungsphilosophien aufeinan-

mikropolitisch klar: Wenn sie weiterhin die Kontrolle über den Veränderungsprozeß behalten wollen, dann kommen nur Berater in Frage, „mit denen wir können“. D.h. Berater, die an einem beteiligungs- und mitarbeiterorientierten Veränderungsprozeß in ihrem Sinn interessiert sind und mit denen man nicht riskiert, andere Reorganisationsschwerpunkte und Veränderungsstrategien in Kauf nehmen zu müssen. Die neuen Berater sollen an die bestehende Koalition von Betriebsrat und Berater der Beratungsstelle (und ihr Veränderungskonzept und Rationalisierungsleitbild) gebunden werden. Das Auswahlverfahren des neuen Beratungsunternehmens zeigt, daß auch jetzt im Vorfeld der eigentlichen Beauftragung wichtige Abstimmungs- und Klärungsschritte erfolgen. Die Veränderungskolitionäre holen gezielt Informationen ein und lassen sich von vertrauenswürdiger Seite in Frage kommende Berater empfehlen. Die neuen Berater der Projektconsult werden, als sie das erste Mal ins Unternehmen kommen und mit der Geschäftsführung zusammentreffen, von den Veränderungskolitionären wieder als alternativlos präsentiert und durchgesetzt.

Der glatte Übergang von einem Beratersystem zum anderen täuscht darüber hinweg, daß diese Phase ausgesprochen kritisch für die Kolitionäre gewesen ist. Es galt auch jetzt zu verhindern, daß andere Betriebsakteure Zugriff auf die neuen Berater bekommen, möglicherweise mit ihnen gemeinsame Sache machen und so das Vorhaben der Veränderungspromotoren gefährden könnten.<sup>91</sup> Über all dies wird nur andeutungsweise gesprochen und markiert die mikropolitische Latenz des Themas. Diese kolitionstheoretische Rekonstruktion des Vorgehens der Veränderungspromotoren darf aber nicht so verstanden werden, daß ihr Taktieren einem strategischen Plan entsprungen wäre. Dies alles hat sich auch situations- und gelegenheitsbedingt entwickelt. Alles andere wäre meines Erachtens eine unrealistische Überterrationalisierung des Akteursverhaltens. Die Veränderungskolitionäre müssen ein naheliegendes Interesse daran haben, Einfluß auf den Auswahlprozeß der neuen Berater zu nehmen und bedienen sich der ihnen zur Verfügung stehenden Mittel. Aber das Resultat ihrer ‚Integrationspolitik‘ hängt eben auch sehr davon ab, wie die Gegenspieler reagieren, welchen Spielraum sie den Veränderungspromotoren lassen. Und der ist so beschaffen, daß es offensichtlich gelingt, die Berater der Projektconsult nahezu übergangslos zu Mitgliedern ihrer Koalition zu machen. Man sieht, bereits die Anbahnung des Beratungsvertrags ist ein Politikum. Geschlossen wird dessen Kontingenz nicht ausschließlich formal, durch das Lei-

---

der treffen. Ist es dann wie bei den Handwerkern, die erstmal die Arbeit ihrer Vorgänger schlecht reden, wie arrangiert man sich, arbeitet man zusammen – was tun. Bereits im untersuchten Fall sind gleichzeitig bis zu vier „Beratersysteme“ beschäftigt, und mit Blick auf größere Firmen wird das keine Ausnahme sein. Aus mikropolitischer Perspektive eine brisante Konstellation.

<sup>91</sup> Eine Sorge, die nicht unbegründet ist, wie etwa Brunsson in seinen Studien über Verwaltungsreformen gezeigt hat. Schnell wechseln sich die Modernisierungskonzepte ab, häufig bevor sie überhaupt eingeführt worden sind.



sten einer Unterschrift von Geschäftsführung und Beratern, sondern faktisch im Rahmen eines konkreten Entscheidungskorridors, an dessen Zustandekommen die Koalitionäre maßgeblichen Anteil hatten.

Die Einlassung der Berater der Projektconsult auf dieses ungewöhnliche Tauschgeschäft, ist meines Erachtens auch darauf zurückzuführen, daß sie unsicher sind, inwieweit sie selbst in der Lage sind, einen Beratungsbeitrag zu leisten. Bekanntlich sind die Berater der Projektconsult fremd im Metier der Industrieberatung und das Angebot der Koalitionäre, prozeßbegleitend als Qualifizierer und Trainer - wie es ja ursprünglich geplant war - zu arbeiten und sich so in den Dienst der Veränderungspromotoren zu stellen, löst für sie zahlreiche Verhaltensunsicherheiten auf. Angebotene Seilschaften bieten auch Sicherheit.

Was aber folgt daraus für die Beratung? Welche Handlungsressourcen und Handlungsmöglichkeiten eröffnet ihnen diese Koalition und welche verbaut sie ihnen?

Auch wenn pro forma die Geschäftsführung Auftraggeber ist, de facto sind es die Veränderungspromotoren, die ihnen die Beratungsaufträge geben. Ihr Beraterisches Handeln orientiert sich an dieser Koalition, was zweifellos zu einer zunehmenden Abhängigkeit der Berater führt. Die ‚Verstrickung‘ der Berater der Projektconsult setzt sich fort. Das, was sie später selbst als permanentes Krisenmanagement verstanden wissen wollen, ihre enge Zusammenarbeit mit einzelnen Teams und Mitarbeitern, die Übernahme von Quasi-Managementaufgaben, sind auch Ausdruck ihrer aktiven Mitgliedschaft in dieser Veränderungscoalition, deren Credo es ist „to get things done“ und da zählt etwas anderes als die lehrbuchmäßige Durchführung von Trainings und Qualifizierungen. Hierzu folgendes Beispiel, das gleichzeitig die Ambivalenz des Agierens von Veränderungscoalitionen deutlich werden läßt:

Die Abteilung Umwelttechnik gilt lange Zeit als Vorzeigeteam. Aus Sicht der Veränderungspromotoren, d. h. jetzt auch der Berater der Projektconsult, muß dieses Team gegen die störende Einflußnahme des Vertriebs, aber auch der Geschäftsführung verteidigt und das Recht auf Selbstorganisation dieses Teams behauptet werden. Die Berater übernehmen diese Schutzfunktionen, indem sie gezielt die Besprechungsmoderation übernehmen, Formulierungshilfe bei Protestschreiben anbieten und sich auf die taktischen Überlegungen dieses Teams gegenüber anderen Abteilungen einlassen. Dies sind aber nicht nur uneigennützigen Unterstützungsleistungen der Berater für ein Team, sondern sie dienen auch der Stabilisierung des gesamten Veränderungsprozesses, denn von diesem Team soll Signalwirkung für die anderen Gruppen ausgehen; gerade vor diesem Hintergrund ist die Protegierung für die

Veränderungskalition interessant. Daß die Berater genau an diesem Symbol gelungener Veränderung interessiert sind, wird deutlich, als der Bereich Umwelttechnik massiv unter Druck gerät und ihm Mißmanagement und betriebswirtschaftliche Anfängerfehler vorgeworfen werden - und dies „trotz all der Moderationshilfe“ wie die Geschäftsführung meint. Jetzt müssen die Berater, jetzt muß die Veränderungskalition reagieren, um nicht in den Sog dieses Mißerfolgs zu geraten. Sie gehen auf Distanz, geben ihre enge Zusammenarbeit mit diesem Bereich auf. Wie die Fallstudie deutlich macht, ist das Scheitern dieses Arbeitsbereichs keineswegs auf das Versagen der Mitarbeiter dieser Abteilung zurückzuführen, sondern hat durchaus andere Gründe (wie die unzureichende Auftragsklärung und Protektion durch die Geschäftsführung oder die fehlende Kooperationsbereitschaft anderer Betriebsbereiche). Aber das kann von der Veränderungspromotoren nicht mehr berücksichtigt werden – „die haben ihre Chance gehabt“. Fragen einer eher sachorientierten und differenzierten Aufarbeitung der Problemlagen des Bereichs Umwelttechnik spielen in dieser Situation keine Rolle mehr, können von der Veränderungskalition nicht thematisiert werden, gerade weil eine erwartbar langwierige kritische Analyse auch ihr eigenes Veränderungsunternehmen gefährden könnte. In diesem Verhalten läßt sich meines Erachtens ein Stück weit der von Brunsson beschriebene Hypocrisy-Mechanismus wiederfinden (vgl. Brunsson 1989). Auch bei Müller sehen sich die Akteure in der Veränderungskalition widersprüchlichen Erwartungen ausgesetzt, denen sie nicht gleichermaßen nachkommen können. So ist es auch kein ‚böser Wille‘ der Berater, wenn sie scheinheilig die Unterstützung dieses Teams aufgeben. Um den ‚technologischen Kern‘ zu schützen, um als Koalition weiter handlungsfähig bleiben zu können, müssen sie kommunizierte Distanz herstellen. Sie sind unter Erfolgsdruck und an Nachweisen der Effizienz ihres Beratungs- und Veränderungskonzepts interessiert. Scheiternde Teilprojekte sind in dieser instabilen Situation gefährlich für die Koalition. Als Ausweg kommt dann nur noch der demonstrative Abbruch der Beziehungen in Frage. Nur so kann man sich noch der Angriffe außerhalb der eigenen Reihen erwehren.<sup>92</sup> Durch die Personalisierung der Problemlagen im Bereich Umwelttechnik kanalisiert man den Problemdruck. Die Veränderungskalition gewinnt Zeit und kann die Angelegenheit herabstufen. Hier zeigt sich, wie zerbrechlich ein solches Arrangement der Unterstützung sein kann, wenn es den Veränderungspromotoren an (Macht-)Ressourcen fehlt, um Konflikte einzugehen und durchzustehen, die auf einem Terrain (wie der Kostenrechnung und Praktiken der Auftragsgestaltung) stattfinden, wo sie keine Expertise und keinen Einblick besitzen.

---

<sup>92</sup> Daß die Mitarbeiter des Bereichs Umwelttechnik sich von den Beratern „im Stich gelassen fühlen“ und in der Folge jede weitere Zusammenarbeit ablehnen, ist eine der Konsequenzen dieser Entwicklung.

Nicht zuletzt diese Episode macht deutlich, daß die Veränderungscoalition zwischen Betriebsrat und Beratern trotz aller Dominanz und Meinungsführerschaft in Projektangelegenheiten ein schwerwiegendes Manko hat: Es fehlt ihnen die aktive Unterstützung der Geschäftsführung, der sogenannte „offizielle Kanal“ (Sofsky/Paris 1994). Solange sich das Projekt in einer wenig handlungsrelevanten Einführungsphase befand, fiel dieses Manko nicht auf. Einige Zeit glaubt man, sogar ohne Geschäftsführung und ohne eine breitere Koalitionsbasis (etwa in Form eines funktionierenden Projektsteuerungsteams) auskommen zu können, aber die überraschende erste Entlassungswelle, die Schwierigkeiten im Bereich Umwelttechnik oder die nicht abgestimmte Rationalisierungsinitiative Ziele 98 zeigen deutlich, daß der Veränderungsprozeß massiv störfähig ist und daß diese Störungen von den Veränderungspromotoren nur bedingt abgewehrt werden können. Obwohl sie die Initiatoren des Wandels sind, bleiben sie gefährdet. Ihnen fehlt es an der notwendigen Absicherung der Macht zur Durchsetzung ihrer Veränderungsansprüche (vgl. Schirmer 2000: 263f.). Und der Koalition droht weitere Entmachtung, wenn es nicht gelingt, mit der Geschäftsführung als wichtigem Veto-Player ein Bündnis einzugehen.<sup>93</sup>

Dieser zunehmende Druck von außen, durch den nicht integrierten Vetoplayer, verschiebt die Dringlichkeiten in der Veränderungscoalition. Jetzt wird sondiert, neue Prioritäten werden festgelegt und anderes zur Nebensache erklärt. D. h., obwohl die Einführung der Teamarbeit problematisch verläuft und weiterhin intensive Prozeßbegleitung durch die Berater erforderlich wäre, gerät diese Fehlentwicklung in den Hintergrund und rückt das Problem der nicht integrierten Veto-Player in den Vordergrund. Aus Sicht der Berater kann der Reorganisationsprozeß (und damit auch die Beratung) nur noch mit der aktiven Beteiligung der Geschäftsführung aufrechterhalten werden. Die Einbindung der Geschäftsführung soll über die Etablierung eines neuen Führungsmodells erfolgen. Um für die entsprechenden Vorbereitungen ausreichende zeitliche und konzeptionelle Ressourcen zu gewinnen, werden die Beziehungen der Berater zu anderen betrieblichen Akteuren massiv zurückgefahren – die Teams werden in die (faktisch nicht bestehende) Selbständigkeit entlassen, heißt es.

---

<sup>93</sup> Der Begriff Veto-Player stammt aus der experimentellen spieltheoretischen Koalitionsforschung und paßt hier insofern, als er darauf hinweist, daß es Akteure in Organisationen gibt, die auf Grund ihres Veto-Rechts alle Entscheidungen einer Koalition konterkarieren können (vgl. Pearce u. a. 1986: 108; Murningham/Brass 1991). Ein Veto-Player muß nicht zwangsläufig die Geschäftsführung sein, aber im Fall Müller erweist sich die Geschäftsführung als eben dieser Veto-Player, gegen den kein Interesse der Koalition durchgesetzt werden kann und der unabgestimmt immer wieder an den Veränderungspromotoren vorbei Einfluß auf den betrieblichen Wandel nimmt und die Arbeit der Koalition behindert.

Dieser Schritt muß für die bestehende Koalition eine Zerreißprobe gewesen sein. Ein Großteil ihres bisherigen Tuns zielte immer auch darauf, den Veränderungsprozeß vor den Eingriffen der Geschäftsführung zu schützen, den „Mitarbeitern den Rücken frei zu halten“ und sich als eigentliche Veränderungspromotoren zu behaupten. Jetzt zeigt sich, daß auch diese Koalition, ähnlich den von Sofsky/Paris untersuchten Koalitionen, immer auch damit beschäftigt ist, sich den jeweiligen Umständen anzupassen, um angesichts veränderter Bedrohungslagen als Koalition zu überleben (dies. 1994: 339). Offenkundig verschieben sich in diesem Zusammenhang auch die Ziele und Wahrnehmungen der Koalition. Jetzt gilt es, Sanktionsmittel gegen die bisher Protegierten (die Teams und ein Teil ihrer Mitglieder) zu finden. Die nicht eingehaltenen Arbeitsabsprachen und die fehlende Selbstorganisation in den Teams erscheinen in einem anderen Licht. Die Teams, hier verstanden als zunehmend weniger einsehbare Unsicherheitszonen, werden immer bedrohlicher für die Koalitionäre. Es fehlt den Koalitionären in dieser Krise an legalen Zugangsmöglichkeiten, denn de facto besitzen Berater und Betriebsrat keine offizielle Weisungs- und Sanktionsbefugnis.

Eine neue Führungsstruktur ist nunmehr gefragt, nachdem man zuvor alles daran gesetzt hat, die Hierarchie aufzulösen. Diese neue Hierarchisierung gilt es jetzt zu unterstützen, auch im eigenen Interesse. Daß damit das Ziel einer weitgehenden Selbstorganisation der Teams immer mehr aus dem Blick gerät, ist eine fast zwangsläufige Folge der Unternehmens- und Koalitionskrise.

Am neu entstehenden Zweckbündnis „Leitungskonferenz“ läßt sich dann gut beobachten, was Sofsky/Paris mit Kanalarbeit meinen, die nötig sei, um die koalitionsbedrohenden zentrifugalen Kräfte innerhalb einer Koalition einzudämmen. Denn zweifellos bestehen die unterschiedlichen Interessenlagen und Konflikte zwischen den neu hinzukommenden und den alten Koalitionsmitgliedern weiter. Nichts spricht dafür, daß die Konflikte zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung alle ausgeräumt werden können. Worauf es in der erweiterten Koalition ankommt, wenn sie handlungsfähig bleiben will, ist eine Bändigung dieser zentrifugalen Tendenzen. Hier spielt der sogenannte Ignoranzkanal eine ganz wesentliche Rolle. Man verständigt sich auf Gemeinsamkeiten, sucht nach übereinstimmenden Interessenpositionen und klammert Streitpunkte systematisch aus. D. h., nicht die konfliktträchtige Analyse der Problemlagen des Veränderungsprozesses steht auf der Tagesordnung der Koalition, sondern konkrete Maßnahmen zur Rettung des Unternehmens.

Und diese Maßnahmen zur Rettung des Unternehmens werden im Durchlauf durch die neue Koalition runtergebrochen auf für alle Koalitionäre akzeptable (und in der Sache mögli-

cherweise weniger geeignete) Kompromißformeln.<sup>94</sup> So ergeben sich neue Kompromißzwänge. Um ein Scheitern dieser Koalition, um einen Projektabbruch zu vermeiden, müssen sich die Berater und der Betriebsratsvorsitzende nun auf Rationalisierungsmaßnahmen einlassen, die diametral zu ihrem Beratungsansatz und –auftrag liegen. Sie bereiten u. a. die zweite Entlassungswelle mit vor, um die Koalition zu retten. Der Betriebsratsvorsitzende und mit ihm der Betriebsrat übernehmen sogar die Abwicklung der Entlassungen. Verkehrte Welt, könnte man meinen – ein Drahtseilakt, so der Betriebsratsvorsitzende. Auf dies lassen sie sich ein, müssen sie sich einlassen, damit die anderen Koalitionäre ihnen insoweit entgegenkommen, das Gruppenarbeitsprojekt fortzusetzen, mehr können sie in dieser Krisensituation nicht aushandeln.

Die Leitungskonferenz ist damit von Anfang an mit einer schweren Hypothek belastet, denn die Maßnahmen zur Unternehmenssicherung und die Maßnahmen zur Stabilisierung des Gruppenarbeitsprozesses geraten zunehmend in Widerspruch (vgl. Fiedler/Friedberg 1980: 156ff.). Wie gesehen, besteht diese erweiterte Koalition nur für wenige Monate. Als die Unternehmenskrise sich weiter zuspitzt und der Konkurs des Unternehmens bevorsteht, zerbricht die Leitungskonferenz. Übrig bleibt der bekannte innere Zirkel aus Beratern und Betriebsratsvorsitzendem, der sich daran macht, Wege aus der Unternehmenskrise zu finden. Erneut machen sie sich auf die Suche nach geeigneten Koalitionspartnern, um die nötigen Ressourcen für eine Auffanglösung für das Unternehmen sicherzustellen. Ein „Runder Tisch“ wird initiiert, externe Akteure hinzugezogen, und diesmal scheint es besser zu funktionieren.

Wie die koalitionstheoretische Aufarbeitung gezeigt hat, werden die Berater in diesem Fall nahezu unweigerlich zu Akteuren in Koalitionsprozessen. Das muß nicht immer so sein, aber gerade in kleinen und mittelständischen Unternehmen ist eine solche Schlüsselposition von Beratern, die ihnen weitreichenden Akteursstatus verleiht, gar nicht so selten, auch wenn dies bisher nicht systematisch untersucht worden ist.<sup>95</sup> Bei mehrjährigen Organisationsentwicklungsprozessen, wie dem hier untersuchten, wo die Berater auch an der Umsetzung ihrer Konzepte beteiligt sind, ist es kaum zu vermeiden, daß sie in den Sog von interessierten Akteuren geraten bzw. zu ebensolchen werden, denn immer müssen sie auch ihr Konzept und Vorgehen verteidigen. Berater müssen, wie andere Akteure auch, daran inter-

---

<sup>94</sup> Etwa als es darum geht, die neuen Mitglieder der Leitungskonferenz mit Weisungsbefugnissen auszustatten.

<sup>95</sup> Kotthoff und Reindl (1990) beschreiben in ihrer Untersuchung den Fall einer beraterinduzierten Parallelwelt des Geschäftsführers, die vom tatsächlichen Betriebsgeschehen weitgehend entkoppelt ist. Diese Flucht in die Welt eines idealisierten Managementmodells hat gravierende Folgen, denn der faktische Niedergang des Unternehmens bleibt so unerkannt bzw. wird ignoriert. Das ist sicherlich ein Extremfall beraterischer Einflußnahme, zeigt aber das mögliche Ausmaß beraterischen Irritationspotentials.

essiert sein, handlungsfähig zu bleiben, ihre Handlungsspielräumen zu verteidigen bzw. zu erweitern – und das geht nicht ohne Macht. Auch wenn in der Beraterliteratur oft ein anderer Eindruck erweckt wird, ist keineswegs selbstverständlich, daß Berater ihr Beratungskonzept und ihr -instrumentarium ohne weiteres in Anschlag bringen können, gerade weil Beratung für die Akteure nicht neutral und interessenlos sein kann.

Um Spielraum für Beratung zu haben, ist Unterstützung erforderlich, müssen sich Berater auf Unterstützung einlassen oder sich Unterstützer suchen. Ansonsten ist Beratung schon bei kleineren Irritationen, die sie erzeugt, vom Abbruch bedroht. Ein überzeugendes Beispiel hierfür liefert Hermann Iding mit seiner Analyse eines Organisationsentwicklungsprojekts in einer ostdeutschen Klinik. Als die Unterstützung eines mächtigen Projektpromotors ausbleibt, werden die Berater umgehend aufs „Abstellgleis“ geschoben, ihr beteiligungsorientierter Ansatz hat keine Chance mehr, ihnen wird die geplante intensive Teamentwicklung verwehrt (vgl. Iding 2000: 130ff.). In Abwandlung der Forschungsergebnisse von Sofsky/Paris kann man zugespitzt formulieren: Die Notwendigkeit zur Allianz wirkt mitunter recht heilsam. Sie nötigt die Berater (und andere Akteure) zu pragmatischen Kompromissen und zwingt sie zur Zusammenarbeit, die das Realitätsprinzip stärkt. Der Widerstand der Wirklichkeit holt die Weltanschauung auf den Boden der Tatsachen zurück. Beraterischer Rigorismus (wie jeder andere auch) als Identitätsstütze führt meist ins Abseits (vgl. Sofsky/Paris 1994: 322).

Die Koalitionsprozesse bei Müller, das ist nicht zu übersehen, weisen auf einen noch wenig ausgeloteten Double Bind von Nähe und Distanz bei Beratern hin, der praktisch nicht dadurch aufzulösen ist, daß sich die Berater entweder für Distanz (Neutralität, Allparteilichkeit) oder für Engagement (einseitige Parteinahme) entschließen; beide Positionen bergen Risiken. Auch wenn es unbefriedigend klingt, Beratung ist ein Balanceakt zwischen beiden Positionen, der unweigerlich gebunden bleibt an die begrenzte Rationalität der Akteure (zu denen auch die Berater zählen) und an den Handlungsspielraum, den eine spezifische lokale Ordnung zuläßt. Und Koalitionen sind möglicherweise ein Modus, wie diese Balance herzustellen ist, wenn man sie als eher „implizite soziale Arrangements“ (Ortmann u.a. 1990: 399) versteht, in denen sich Veränderungsbilanzen besser austarieren lassen als in der formalen Organisation. In ihnen erscheinen heterogene Interessen und bestehende Machtstrukturen – bei aller Verschlungenheit und Widersprüchlichkeit von Koalitionsprozessen – mit Blick auf Veränderung bearbeitbar. Das Ergebnis, das dann zustandekommt, hat so vermutlich niemand beabsichtigt, aber es ist Ausdruck dessen, was in einer Organisation machbar ist.

### 6.3 Modernisierungsprozesse als Ausgrenzungsprozesse

Betriebliche Modernisierung - das klingt hoffnungsvoll und zukunftsorientiert. Aber der Verlauf von betrieblichen Veränderungsprozessen zeigt auch ein anderes Gesicht. Denn immer geht es um den Auf- bzw. Abstieg von Akteuren und ganzen Akteursgruppen. Mit der Sachlogik und der Überzeugungskraft rationaler Argumente (Konzepte) ist es schnell vorbei, wenn um Status und Anerkennung gerungen wird, dann wird mit härteren Bandagen gekämpft. Zahlreiche industrie- und organisationssoziologische Untersuchungen sind bei der Analyse von Reorganisationsprozessen immer wieder auch auf diesen Sachverhalt gestoßen, haben nach Auswirkungen von Managementkonzepten für die Beschäftigten ( vgl. Moldaschl/Schultz-Wild 1994: 110ff., Wetz/Lullies 1984: 160f., Schumann u. a. 1996: 37ff. ) und für das mittlere Management (Minssen 1994: 35; Kotthoff 1997: 80ff., Faust u. a. 1994: 90f.) gefragt.<sup>96</sup> Ich möchte diesen Faden aufgreifen und um eine figurationssoziologische Perspektive erweitern, die zumindest anreißt, daß Reorganisationen immer auch Gefahr laufen, spezifische Ausgrenzungs- und Diskriminierungsmechanismen freizusetzen.<sup>97</sup> Das Besondere dieser Ausgrenzungsprozesse liegt sozusagen in einer Umkehrung der Verhältnisse. Nicht das betriebliche Establishment (gemeint sind hier vor allem Meister, Abteilungsleiter, Vorarbeiter und betriebliche Experten) grenzt aus, hält die eigenen Reihen dicht geschlossen und ‚läßt keinen reinkommen‘ (s. a. Becke 2002: 155ff.), sondern die betrieblichen Erneuerer gehen auf Distanz zur Gruppe der Etablierten und versuchen, sie ins Abseits zu stellen. Von Interesse ist dann zu sehen, welche Rolle die Berater in diesem Zusammenhang spielen, inwiefern sie an diesen Ausgrenzungsprozessen beteiligt sind und ob sie – als interessierte Akteure – über die diagnostischen Mittel verfügen, um Ausgrenzungsprozesse zu erkennen und erwartbar destruktive Folgen zu bearbeiten.

Offenbar gibt es für die Geschäftsführung, große Teile des Betriebsrats und zahlreiche Mitarbeiter bei Müller mit Aufkommen der ersten Veränderungsideen einen gemeinsamen ‚Sündenbock‘: die Meister/Vorarbeiter in der Produktion und das mittlere Management in der Verwaltung. Diese einheitliche Position ist zwischen den genannten Parteien keineswegs

---

<sup>96</sup> In jüngerer Zeit hat sich Ursula Holtgrewe mit „Anerkennungs- und Mißachtungsverhältnissen im Prozeß organisationaler Transformation“ (dies. 2000a: 63) befaßt. Für eine intensivere Darstellung ihrer Forschungsergebnisse fehlt hier der Raum, so daß ich es bei diesem Hinweis belassen muß (s. a. Holtgrewe 2000b; Vossinkel 1999).

<sup>97</sup> Die von Ortman u. a. (1990) eingeführte Unterscheidung von Innovations- und Routinespielen weist aus mikropolitischer Perspektive zwar auch auf diesen Konflikt hin, aber das Etablierten-Außenseiter-Konzept erscheint mir insofern angemessener als dort das Diskriminierungspotential deutlicher wird, das jedem Veränderungsprozeß inhärent ist.

abgestimmt, nährt sich aus unterschiedlichen Interessenlagen, liefert aber die Basis für einen drastischen Ausgrenzungsprozeß. Immer wenn von verknöcherten Strukturen, Lernunwilligkeit, autoritärem Rumgeschreie oder Überforderung („der versteht es nicht“) die Rede ist, meint man nahezu ausnahmslos das untere und mittlere Management. Es entsteht der Eindruck, als ob sich quasi zwangsläufig alle weiteren Veränderungsschritte gegen diesen Personenkreis richten (müßten), wenn man das Unternehmen modernisieren will. Schon früh zielt das Vorgehen der Veränderungspromotoren eher auf Ausgrenzung als auf Integration.

<sup>98</sup> Kein Meister wird in die Planungsgruppe zur Neuorganisation der Fertigung eingeladen. Der technische Leiter gerät im Projektsteuerungsteam in eine Außenseiterrolle und verstrickt sich in einen Konflikt, der für ihn nicht zu gewinnen ist und reagiert mit Kündigung. Ähnliches trifft für den Vertriebsleiter zu, dessen Funktion schnell als obsolet gilt, und auch der Fertigungsleiter wird kaum beteiligt. Die anberaumten Meistergespräche, die der Klärung ihrer zukünftigen Aufgaben dienen sollen, haben Alibifunktion, denn eine Wahl bleibt ihnen nicht. Es ist bei den Veränderungspromotoren längst beschlossene Sache: Die Funktion des Meisters wird es nicht mehr geben. Ein halbes Jahr nach Beginn der Einführung von Gruppenarbeit ist die mittlere Führungsschicht (mit Ausnahme des Fertigungsleiters) aller Ämter, Funktionen und Privilegien enthoben. Soweit sie noch im Unternehmen tätig sind, ist dies unter finanzieller Bestandswahrung geschehen. Wie konnte es dazu kommen, daß das mittlere Management innerhalb kürzester Zeit zu den „Totalverlierern“ (vgl. Kotthoff 1995) des Prozesses geworden ist? Neben mikropolitischen Erklärungsansätzen – die bereits vorgestellt worden sind bzw. noch folgen werden – spielt meines Erachtens ein Mechanismus eine bedeutsame Rolle, den Norbert Elias und John L. Scotson als Lob- bzw. Schimpfklatz bezeichnen (vgl. dies. 1993: 166ff.). Es handelt sich dabei um eine systematische und folgenreiche rhetorische (Dis-)Kreditierung.<sup>99</sup>

Auslöser und Medium für einen veränderten Zungenschlag des betrieblichen Klatzes ist, so meine These, ein Wechsel in der Legitimationsgrundlage für betriebliches Handeln.<sup>100</sup> D.

---

<sup>98</sup> Faust u. a. beobachten ein ähnliches Vorgehen in den von ihnen untersuchten partizipativen Reorganisationsansätzen. Dort lautet das Standardargument der Reorganisierer: Wenn die Meister sich nicht von ihrem bisherigen Aufgabenverständnis losmachen, kämen die anvisierten Vorteile der Gruppenarbeit nicht zum Tragen und drohe eine Demotivation der Teams – dagegen müsse etwas unternommen werden. Und daraus folgt: Die Auflösung von herkömmlichen Führungsrollen erscheint unabdingbar für das Gelingen der Umstrukturierung (vgl. Faust u. a. 1994: 91).

<sup>99</sup> Wie erwähnt, entstand dieser figurationssoziologische Zugriff auf Veränderungsprozesse erst später und war anfänglich nicht geplant. Aber das Datenmaterial erwies als durchaus brauchbar für eine erste Herausarbeitung von Formen des Schimpf- und Lobklatzes.

<sup>100</sup> Diese Betrachtungsweise steht in einiger Nähe zum Sensemaking-Konzept Weicks, der feststellt, daß Begründungen dieser Art nicht auf genauer Analyse und objektiver Wahrnehmung beruhen, sondern daß diese Art der Sinnerzeugung mehr auf Plausibilität und Instrumentalität zielt (vgl. Weick 1995). In dieser Hinsicht haben Managementkonzepte einiges zu bieten.



h., zum neuen Maßstab zur Rechtfertigung betrieblichen Handelns wird das Modernisierungsmodell mit all seinen Implikationen wie Selbstbestimmung, Eigenverantwortlichkeit, Aufwertung des Shop Floor oder Hierarchiekritik.

Und das hat Folgen für das mittlere Management bei Müller. Meister und Abteilungsleiter, die lange Zeit einen akzeptierten und legitimierten autoritär-hierarchischen Führungsstil vertreten haben, wird dies jetzt als kritikwürdiges Verhalten ausgelegt. Die Tatsache, daß sie Generalisten sind, die den Überblick über den arbeitsteiligen Arbeitsprozeß zu wahren hatten, ohne selbst die damit verbundenen Tätigkeiten im einzelnen beherrschen zu müssen, die anwiesen und antrieben, wird ihnen jetzt vorgehalten. „Außer Schreien kann der doch nichts“, „bin mal gespannt, wie der an der Drehbank zurechtkommt“, „der hat ja noch nicht mal einen Meisterbrief“, „was die eigentlich machen, ist mir völlig unklar“, „hat mir bloß die Teile hingelegt“, wird ihnen jetzt vorgehalten. Von Lernunwilligkeit, ungerechtfertigtem Statusgebaren und Rückwärtsgewandtheit ist die Rede. Alte Privilegien fallen jetzt auf sie zurück und werden genüßlich zu ihrem Nachteil ausgewalzt. Dies geschieht nahezu ausnahmslos auf der Basis von Mutmaßungen und Gerüchten. Anders formuliert, wird ihr Verhalten jetzt beurteilt vor dem Hintergrund eines Idealmodells der Gruppenarbeit, und da können sie nur schlecht aussehen. Ihrem Tun wird so systematisch die Legitimationsgrundlage entzogen.<sup>101</sup> Gleichzeitig passiert etwas anderes: Die Promotoren der Veränderung setzen sich selbst und die Fortschritte des Projekts in ein überzogen positives Licht. Der scheinbare Erfolg des Projektteams China oder die vermeintliche reibungslose Umsetzung der Gruppenarbeit in der Fertigung sind ein Beispiel für diese Form des Lobklotsches.<sup>102</sup> Die einen werden schlechter geredet als sie sind und umgekehrt, die anderen in ein besseres Licht gesetzt als es tatsächlich berechtigt erscheint. Die – vor allem rhetorisch erzeugten – Diskrepanzen zwischen den Akteuren werden immer größer (vgl. Elias/Scotson 1993: 185). Und je problematischer der Veränderungsprozeß sich entwickelt, umso drastischer verläuft dieser auf Bedeutungs- und Definitionshoheit zielende Ausgrenzungsprozeß. Die Unterstellungen reichen schließlich bis zum Vorwurf betriebsschädigenden Verhaltens, adressiert an das ehemalige mittlere Management.

Wichtig ist zu sehen, daß die Auflösung der Figuration der Etablierten ohne Dritte kaum möglich erscheint. Erst mit dem Auftauchen der Berater gerät das Gefüge in Bewegung. Die Stellungnahmen und Konzepte der Berater führen zu neuen Orientierungspunkten für die

---

<sup>101</sup> Michel Pialoux spricht in einem ähnlichen Zusammenhang von „moralischer Destabilisierung“ (ders. 1997: 397), zu der es im Zuge gesellschaftlicher Modernisierungsprozesse kommt.

<sup>102</sup> Dieses Vorgehen dient immer auch der eigenen Rechtfertigung. Die neuen Leitbilder müssen geschützt und abgesichert werden. D.h., der ‚Erfolg‘ muß auch da sichergestellt werden, wo dieser Rationalisierungstyp nicht wirklich die passende Lösung darstellt – „rationalisierende Legendenbildung“ eben (vgl. Ortman 1995: 187).

betrieblichen Akteure, werden zu Aufhängern für Lob- bzw. Schimpfklatsch. Und da die Position der Berater deutlich zugunsten der betrieblichen Veränderungspromotoren tendiert, lösen sie den Machtverfall des mittleren Managements mit aus und stellen gleichzeitig dessen Selbstzuschreibung als überlegene Gruppe in Frage. Es ist im Unternehmen überhaupt nicht mehr en vogue, alte ‚Führungstugenden‘ zu fordern bzw. seine Position damit zu rechtfertigen. Die Meister, die dies versuchen, führen sich gewissermaßen selbst vor. Die Verteidigung auf Grund tradierter Identitäts- und Legitimitätsvorstellungen ist der Lächerlichkeit preisgegeben - „Der merkt es nicht mal mehr“, heißt es jetzt. Und Berater jetzt als „Merchants of Meaning“ (Czerniawska-Joerges 1990) leisten einen nicht unerheblichen Beitrag zu diesem ‚Gesinnungswandel‘.

Daß eine solche Umkehrung der Klatschlogik (und damit immer auch Ausgrenzungslogik) stattfinden kann, ist dabei eng mit der Struktur der klatschenden Akteursgruppen verknüpft. Was als Lobklatsch mit der Tendenz zur Idealisierung und als Schimpfklatsch mit der Tendenz zur stereotypen Herabsetzung gekennzeichnet ist, hängt nämlich ab von der sozialen Kohärenz und Macht der Akteursgruppen und der damit verbundenen Durchsetzungsfähigkeit bestimmter Sichtweisen. Und die der ‚Widerständler‘ im mittleren Management ist auf der Ebene des Projekts, wie gesehen, eher schwach. Es findet hier kein organisierter Widerstand statt, keine Abwehrkoalition bildet sich. Das Feld wird auf der Bühne des Lob- und Schimpfklatsches bis zum Schluß von der Koalition der Veränderungspromotoren dominiert.

Dies kann auch anders aussehen, wie Fälle zeigen, in denen die Veränderungscoalitionen zerbrechen. Dann stellt sich die alte Ordnung wieder ein, wie Iding am Fall eines ostdeutschen Krankenhauses zeigt, das von einem Beratungsskandal betroffen ist, der den Veränderungspromotoren die Legitimationsgrundlage entzieht (vgl. Iding 2000: 117f.; s. a. Schirmer 2000: 311).

Diese Form rhetorischer Diskreditierung scheint mir ein ganz wesentliches Moment, um die Dynamik sozialer Ausgrenzung während betrieblicher Rationalisierungen zu erfassen. Lob- und Schimpfklatsch sind mikropolitisch gefaßt, wirksame Machtmittel, die den Handlungsspielraum für Akteure öffnen bzw. beschränken.

#### **6.4 Politisierung von Leitbildern**

Alfred Kieser hat eine vielbeachtete Polemik über die „Moden & Mythen des Organisierens“ (1996) geschrieben. Er untersucht dort Organisationsmoden als eine Arena, in der

unterschiedliche Akteure aufeinandertreffen – Berater, staatliche Stellen mit Förderprogrammen, Manager, Seminarveranstalter oder Buchverlage -, die, so stellt er fest, ihre unterschiedlichen Interessen (wie Gewinn, Ansehen, Status, Einfluß oder Karriere) am besten dadurch verfolgen können, indem diese Arena ausgeweitet wird, d. h. sich das Publikum und die Zahl der Akteure vergrößert und gewissermaßen eine Modewelle einsetzt (vgl. Kieser 1996: 23; s. a. Faust 1998: 157; Faust 2001). Gemeint sind damit Managementmoden wie TQM, Business Process Engineering, Lean Production und neuerdings Sight Sigma. Kieser konzentriert sich bei seiner Kritik von Organisationsmoden vor allem auf den Diskurs (jenseits konkreter einzelner Organisationen).<sup>103</sup> Er beschreibt eine ‚virtuelle‘ Welt der Kongresse, Best Practices, Gurus, Bestsellersemantik, spezifische Rhetorik, Techniken zur Produktion von Mythen und macht deutlich, daß diese sich ausweitende Management-Konzept-Industrie zu großen Teilen eben auch ein Sprachspiel ist (vgl. Westerlund/ Sjöstrand 1981).<sup>104</sup> Fatal werde es aber dann, wenn auch die Organisationswissenschaft Fiktion mit Fakten, die rhetorische Akzeptanz von Konzepten in der Praxis mit der Praxis selbst verwechselt und fordert aus diesem Grunde wieder mehr kritische Wissenschaft, um den nichtintendierten Folgen dieser Managementkonzept nachzugehen (vgl. Kieser 1996: 34; s. a. Freriks/Hauptmanns/Schmid 1993).<sup>105</sup>

Diese Kritik Kiesers möchte ich aus einer stärker empirischen und fallbezogenen Perspektive aufgreifen und danach fragen: Was geschieht mit diesen Leitbildern, wenn sie in die betriebliche Arena gelangen? Und wie wird das symbolische Präsentationswissen (Brunsson/Olsen 1993) der Berater in Beratungsprozessen zum Leben erweckt bzw. transformiert?<sup>106</sup>

Was ich im Folgenden vorschlage, ist eine mikropolitische Lesart von Leitbildern des Organisierens. Dahinter steht die Annahme, daß erst über die komplexe Vermittlung lokaler Re-

---

<sup>103</sup> Weiterführend sind in diesem Zusammenhang die Arbeiten von Staffan Furusten. Während er in seiner Dissertation „The Managerial Discourse - the Production and Diffusion of Popular Management Knowledge“ (1995) die transnationale Verbreitung von Managementkonzepten aus neo-institutionalistischer Perspektive untersucht, geht er in seinen neueren Forschungen konkreter auf Produktionsbedingungen und Verbreitungsstrategien von Managementtexten ein (vgl. Furusten 1998, 1999). Bei ihm wird ansatzweise auch die interessenpolitische Dimension dieser Modebranche erkennbar.

<sup>104</sup> Dabei erkennt Kieser keineswegs die soziale Funktion von Leitbildern und Ideologien, ohne die moderne Organisationen sich angesichts komplexer Um- und Eigenwelten kaum orientieren könnten. Er bezieht sich dabei ausdrücklich auf neo-institutionalistische Arbeiten der Organisationsforschung. Auch will er nicht so verstanden werden als beschränke sich die Arbeit der Unternehmensberater allein auf das Erzeugen und Verbreiten von Moden, wenn auch dieser Aspekt eine wichtige Rolle spielt.

<sup>105</sup> Dies ist in erster Linie an Kiesers betriebswirtschaftliche Kollegen adressiert, denen er fehlende Distanz zur Modewelt der Managementkonzepte vorhält.

<sup>106</sup> Auf zwei mögliche Funktionen von Managementkonzepten bin ich bereits näher eingegangen und wiederhole sie deshalb hier nur kurz: Zum einen ihre Bindewirkung und mikropolitische Bedeutung beim Zustandekommen von ‚leitbildorientierten‘ Koalitionen und zum anderen ihre Instrumentalisierung bei Ausgrenzungsprozessen im Zuge betrieblicher Modernisierung.

gulierungen (sprich Akteurskonstellationen und Machtspiele) darüber entschieden wird, was aus einem Managementkonzept wie Gruppenarbeit in Wirklichkeit wird und was davon Wirklichkeit wird (vgl. Friedberg 1995: 186). Eine solche Herangehensweise läßt sich meines Erachtens gut verknüpfen mit einer Modifizierung des Konzepts von Talk und Action, wie sie Hasse/Japp (1997) vorgelegt haben. Denn auch sie haben, wie oben erläutert, Zweifel daran, ob sich symbolische Informationsbeschaffung und –verwertung (sprich: Talk der Managementkonzepte) so folgenlos abspielt, wie es die konzeptionelle Unterscheidung von Entscheidungs- und Handlungsrationalität bei Brunsson nahelegt.<sup>107</sup> Es ist vielmehr zu vermuten, daß sich Organisationen, die sich symbolische Informationen verschaffen (und etwa Berater mit der Einführung von Gruppenarbeit beauftragen), zugleich auch neue Handlungsmöglichkeiten und Präferenzen entdecken. Und daß kann bedeuten, daß an Symbole (Managementkonzepte) jetzt funktionale Anforderungen gestellt werden bzw. versucht wird, sie zu funktionalisieren. Mit anderen Worten: Sie werden zum Bestandteil eines mikropolitischen Aushandlungsprozesses. Interessant ist nun zu sehen, auf welche Art und Weise Beratungsprozesse, die gewissermaßen auf der Folie von Managementkonzepten stattfinden, tatsächliche organisationale Veränderungsprozesse forcieren. D. h., an symbolisches Präsentationswissen können sich, zumindest potentiell, weitreichendere Dynamiken anschließen, die auf einen tiefgreifenden, weder kontrollierbaren noch antizipierbaren Wandel hinauslaufen, wie Hasse/Japp vermuten (dies. 1997: 139), bei dem der organisatorische Kern, wie es noch in der klassischen Argumentation bei Brunsson heißt, eben nicht mehr abgepuffert werden kann.

Was ich im Folgenden mit Blick auf die Fallstudie untersuchen werde ist also, wie durch eine symbolische Organisationspolitik (die ich bis zu einem gewissen Grad mit Beratung gleichsetze) Prozesse der „Selbstverstärkung durch Selbstbindung“ (Hasse/Japp 1997: 151) ausgelöst und aufrechterhalten werden. Berater verstehe ich hier in mikropolitischer Operationalisierung als Relais einer bestimmten Symbolik. Relais verstanden als privilegierte Mittelsmänner, die ein von einer Organisation anvisiertes Umweltsegment repräsentieren (vgl. Crozier/Friedberg 1993: 95). Kennzeichnend für Relais ist, daß sie sich in einer unvermeidlich ambivalenten Situation befinden, da sie einmal Repräsentanten der Umwelt gegenüber der Organisation sind und zum anderen Repräsentanten der Organisation und ihren Interessen gegenüber bestimmten Umweltsegmenten – „strukturell sind Relais doppelgesichtig und müssen mit den daraus folgenden Widersprüchen leben“ (Crozier/Friedberg 1993: 96). Es

---

<sup>107</sup> Betont wird dann oft die Legitimierungsfunktion von Managementkonzepten und Beratern. Hierfür schärft die Unterscheidung von Talk und Action zweifellos den Blick. Aber es wäre ein Irrtum, wenn man annähme, daß sich hierauf die Funktion und Folge von Managementkonzepten und Beratung beschränkte.

entsteht ein besonderes Machtverhältnis zwischen Organisation und Relais, eine eigentümliche Abhängigkeitsbeziehung. Was das konkret heißt, werde ich gleich zeigen.

Es ist deutlich zu erkennen, daß auch der Beratungsprozeß beim Maschinenbauunternehmen Müller nicht ohne eine starke Ideologie auskommt. Gruppenarbeit (als Ideologie) gilt auch hier als das Rationalisierungsinstrument der 90er Jahre, an ihm ist nicht vorbeizukommen. Es erzeugt enorme Erwartungen und ist von enormer Attraktivität für Management und betriebliche Interessenvertretung; und auch die Berater glauben daran. Gruppenarbeit verspricht die Integration vieler sonst gegensätzlicher Rationalisierungsansätze und gibt vor, nahezu sämtliche betrieblichen Probleme lösen zu können. Effizienzsteigerung, Humanisierung der Arbeit, Selbstbestimmung, Eigenverantwortlichkeit und Flexibilität gelten als miteinander vereinbar. An diesem Credo wird, die Fallstudie zeigt es, fast bis zum Schluß kein öffentlicher Zweifel laut. Gruppenarbeit gilt als prinzipiell gut und muß gegen eine ‚schlechte‘ und ‚uneinsichtige‘ Realität verteidigt werden. Trotz ihres faktischen Scheiterns wird am Leitbild der Gruppenarbeit festgehalten bzw. gelingt es interessierten Akteuren, dieses Symbol betrieblicher Modernisierung zu verteidigen. Der Glaube stirbt offensichtlich zuletzt, und das ist nicht folgenlos. Wie ist das zu erklären?

Zunächst einmal stilisiert sich Gruppenarbeit „als eine Welt für sich“. Für ihre Einführung braucht man Experten. Alleine trauen sich die betrieblichen Akteure ein solches Vorhaben nicht zu. Sie sind unsicher in der Welt der Managementkonzepte, so daß sie sukzessive einen Großteil der Verantwortung des Einführungsprozesses an die Berater abgeben. Hier liegt eine zentrale Unsicherheitszone der betrieblichen Akteure: Sie wissen nicht, wie man einen solchen beteiligungsorientierten und auf Selbstorganisation setzenden Prozeß „richtig aufzieht“. Gefragt sind die Berater auch als Vermittler und Wegweiser eines ‚neuen‘ Modernisierungsglaubens. Sie werden in mikropolitischer Diktion zu Statthaltern eines neuen Glaubenssatzes. Die Berater profitieren dabei von der Bildhaftigkeit und Griffigkeit des Leitbilds Gruppenarbeit. Dieses Leitbild „orchestriert“ (Feldman/March 1981: 178) die weiteren Entscheidungen, damit sie im weiteren als vernünftig und intelligent angesehen werden können. Gruppenarbeit erzeugt eigene Plausibilitätszwänge. D. h., betriebliches Handeln und Entscheiden muß sich an den virtuellen Leitsätzen dieses Managementkonzepts orientieren. In dieser Hinsicht müssen die Entscheidungen passen und da kann (besser: muß) die widersprüchliche, inkonsistente und damit störende Realität so manches mal ausgeblendet werden.<sup>108</sup> Deutlich wird das vor allem in kritischen Phasen des Projekts, in denen z. B. Entlassungswellen kompensiert und plausibilisiert werden müssen. Nicht die kritische Situa-

---

<sup>108</sup> Erinnert sei hier an die von Brunsson (1993) eingeführte „Idee des Individuums“ mit ihren eigentümlichen Zwängen zu Plausibilität, instrumenteller Logik, Widerspruchsfreiheit und Verantwortlichkeit.

tionsanalyse steht dann auf der Tagesordnung, sondern die leitbildkonforme Anpassung. Salopp gesprochen: Die Krise von Gruppenarbeit wird mit mehr Gruppenarbeit beantwortet – Selbstverstärkung durch Selbstbindung eben. Im Zuge dieses leitbildorientierten Reorganisationsprozesses entsteht, aus Sicht einer strategischen Organisationsanalyse, ein neues relativ autonomes Handlungssystem, „dessen eigene Logik nicht auf die ursprüngliche, seiner Schaffung zugrundeliegende Zielsetzung (...) zurückzuführen ist“ (Crozier/Friedberg 1993: 100). Das Leitbild entwickelt, mit anderen Worten, ein Eigenleben, und das hat nichts Mystisches, sondern ist das Resultat einer spezifischen Handlungskonstellation zwischen Beratern und einigen betrieblichen Akteuren, die zu neuen Machtgleichgewichten führt. Und dieser Prozeß spielt sich wie folgt ab:

Die Berater (als Relais) befinden sich gegenüber der Organisation in dem Maße in einer Machtposition, wie sie als unverzichtbare Verringerer von Ungewißheit wahrgenommen werden. Als Statthalter eines komplexen Leitbilds sind sie das, wie gesagt, in diesem Fall in erheblichem Ausmaß. Und wie ‚normale‘ Organisationsmitglieder werden auch sie – implizit oder explizit – ihre Fähigkeit zur Verringerung von Ungewißheit zu ihrem Vorteil auszuhandeln. Aber das geht nicht unbegrenzt, denn ihre Handlungsfähigkeit und Macht ist an ihre Funktion als Relais gebunden, und das heißt, indirekt an die Existenz der Organisation, mit der sie zumindest teilweise solidarisch werden. Und das Kräfteverhältnis, das sich in diesen Verhandlungen einspielen wird, ist Ausdruck der Situationszwänge und der jeweiligen Trümpfe der beteiligten Akteure und vor allem ihrer Fähigkeit, ihre Absicht zur „Fortsetzung der Beziehung“, die wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß von beiden Seiten als vorteilhaft wahrgenommen wird, so teuer wie möglich zu verkaufen.

Bei der Strukturierung dieses Spiels zwischen Organisationssegmenten und Relais beobachten Crozier/Friedberg eine spezifische „Logik des Monopols“, die darin besteht, daß sich Berater und einige Betriebsakteure dem jeweils anderen als einzig möglicher Gesprächspartner anbieten. Im Unterschied zu einer normalen organisationalen Machtbeziehung verfügen hier beide Parteien – zumindest prinzipiell – über wesentlich größere Freiheitsgrade, die Beziehung aufzugeben und sich neue Verhandlungspartner zu suchen. Man kann jetzt eine Beratungssituation dahingehend untersuchen, wie dieser Monopolisierungsgrad zwischen Beratern und Betriebsakteuren voranschreitet, welches Machtgleichgewicht sich entwickelt hat. Dieses Machtgleichgewicht wird sich prinzipiell zwischen den beiden Extremfällen „Kolonisierung der Relais durch die Anforderungen der Organisation“ und „Kolonisierung der Organisation durch ihre Relais“ verorten lassen. Interessant ist jetzt zu sehen, daß dieses wechselseitige Streben, das Beziehungsmonopol auszubauen auf eine Stabilisie-

rung und Verfestigung der Verhandlungs- bzw. Machtsituation hinausläuft. Sich dem anderen als einzig möglicher Gesprächspartner aufzudrängen und sich als unumgängliche Bezugsperson hinzustellen, ist nämlich für jeden der beiden Spieler ein ausgezeichnetes Mittel, diese Stabilität sicherzustellen. Wenn man so will, materialisiert sich hier das Leitbild, erzeugt Nebenwirkungen und Anschlußhandeln und läßt sich als Talk eben nicht mehr ohne weiteres vom faktischen Handeln trennen. Es entwickelt sich in der Folge, das ist bei Müller gut zu beobachten, ein kumulativer und gegenseitiger Prozeß der Machtsteigerung bei den Veränderungscoalitionären. Es entsteht ein autonomes Handlungssystem mit eigenen Spielregeln (vgl. die Ähnlichkeit mit Prozessen der Koalitionsbildung in Kapitel 6.2). Und die Logik dieses neuen Spiels hat mit der früheren Zielsetzung und der instrumentellen Rationalität wenig zu tun, wie sie in einem Beratungsauftrag festgeschrieben worden ist. Im Fall Müller erlebt man die Bildung eines sehr stark integrierten und autonomen Bezugssystems von Beratern und Betriebsrat, in dem sich Phänomene wie Identifikation, Komplizentum ja sogar Symbiose auf beiden Seiten frei entwickeln können. Dieses System neigt, wie gesehen dazu, weit über die Bedingungen hinaus, die zu seiner Schaffung geführt haben, zu dauern. „Sich gegenseitig unter die Arme greifend, kolonisieren sich Organisationssegmente und Relais gegenseitig.“ (Crozier/Friedberg 1993: 101) Und dieses neu entstehende Bezugssystem übt einen bestimmten Zwang für die internen Prozesse einer Organisation und für ihre Entwicklungs- und Wandlungsfähigkeit aus. Es wird selbst zu einem Faktor von Starrheit und Selbstbindung bzw. kann dazu werden. Die Relais können zu Filtern der von außen kommenden Anstöße werden. Vor allem filtern sie solche Anstöße, die ihre eigene Repräsentativität und Handlungsfähigkeit in Frage stellen können. Dieser Zusammenhang kann erklären, warum keine weiteren Berater hinzugezogen werden, obwohl eigentlich eine betriebswirtschaftliche Beratung angezeigt gewesen wäre. Das ist dann gewissermaßen die Kehrseite der Medaille. Das im Zuge einer spezifischen Handlungskonstellation transformierte und operationalisierte Leitbild (ehedem als Mobilisator auf der Betriebsbühne erschienen) erzeugt nun seinerseits Momente von Trägheit und Demobilisierung. Die Reformkräfte zielen auf Bewahrung und binden damit Ressourcen – zumindest in diesem Fall. An dieser Stelle kommt es mir darauf an zu zeigen, daß Leitbilder, neben der von Brunsson hervorgehobenen legitimatorischen Funktion, einen mikropolitisch begründeten Transformationsprozeß durchlaufen, der alles andere als folgenlos für das faktische Handeln ist. Dieser Aspekt von Beratungsprozessen ist bisher kaum untersucht worden und verdiente es, fallvergleichend noch weiter ausgelotet zu werden. Denn es sind selbstverständlich auch andere Konstellationen denkbar, in denen die Kolonialisierung von Relais und Organisati-

onssegmenten nicht so interdependent verläuft, sondern einseitiger: Wo Berater eindeutiger Kolonialherren einer Organisation sind bzw. umgekehrt, wo Berater zu Erfüllungsgehilfen einiger Unternehmensakteure werden.

## **6.5 Qualifizierung aus mikropolitischer Perspektive**

Qualifikation, Schulung und Personalentwicklung stehen ganz oben auf der Agenda der Berater bei Müller. Ihr Konzept sieht die weitreichende Qualifizierung der Beschäftigten in bezug auf fachliche und vor allem in bezug auf soziale Kompetenzen vor. Offensichtlich gründete sich der gesamte Umstrukturierungsplan auf eine begleitende und intensive Personalentwicklung/Qualifizierung der Beschäftigten.

„Zur Sicherstellung funktionierender flexibler Gruppenarbeitsstrukturen muß eine hohe Problemlösungskompetenz an allen Orten der betrieblichen Prozeßkette vorhanden sein. Hierzu gehört als wesentliche Grundlage auch die Erfahrung gemeinsamen Lernens. Demzufolge gilt es Lernsequenzen zu organisieren, bei denen unterschiedliche Hierarchieebenen gemeinsame Problemlösungserfahrungen machen.“ (Dok. 2)

Vor diesem Hintergrund verstehen sich die Berater als „moderierende Prozeßbegleiter“, deren Aufgabe es sei,

„alle Mitarbeiter in den Qualifizierungs- und Gruppenarbeitsprozeß einzubinden, die beruflichen Kompetenzen der Beteiligten im Prozeß der Organisationsentwicklung nutzbar zu machen, für dauerhafte Motivation und Identifikation der Mitarbeiter durch tatsächliche Mitgestaltungsmöglichkeiten zu sorgen, auftretende Konflikte transparent zu machen und methodische Instrumentarien zu ihren Lösung anzubieten und Lernprozesse in einer Weise aufzuarbeiten, die individuelle Überforderung verhindern hilft“ (Dok. 2).

Diese Herangehensweise der Berater steht ganz in der Tradition klassischer Organisationsentwicklung und ist immer noch ein häufig eingeschlagener Weg bei betrieblichen Veränderungsprozessen (vgl. Fatzer 1987; French/Bell 1994: 126f.; Vincent 1999: 21ff.). Aber die Umsetzung dieses umfassenden Qualifizierungskonzepts gerät, wie gesehen, sehr früh ins Stocken und scheitert. Das Scheitern dieses ambitioniert formulierten Qualifizierungsprogramms ist darauf zurückzuführen, daß ein zentraler Zusammenhang nicht in den Blick genommen wird (genommen werden kann), nämlich der von Macht und Kompetenz. Ich werde versuchen, die komplexe Beziehung von Macht und Kompetenz ein Stück weit aufzuarbeiten. Kursorisch analysiere ich hierzu vier Episoden aus dem Fallgeschehen, die anzeigen, wie vielgestaltig Machtphänomene im Kontext organisationalen Lernens sind, oder anders gesagt, wie facettenreich die mikropolitische Wirklichkeit von Qualifizierung beschaffen ist.



Erstens: Die Berater, ihrem Selbstverständnis nach Trainer und Prozeßbegleiter, die mit den Beschäftigten neue Handlungsweisen einüben und auf mögliche Konsequenzen hin reflektieren wollen, übernehmen Managementaufgaben in den Verwaltungsteams. Sie sind es, die die Entscheidungen in den Teams organisieren. Sie tun dies allerdings weniger, um neues selbstorganisiertes Entscheidungshandeln mit den Beschäftigten zu erproben, sondern um den Wegfall des mittleren Managements zu kompensieren. Angesichts drängender Großaufträge und eines latent gefährdeten Projektes sehen sie sich in der ersten Projektphase außerstande, ihrer professionellen Aufgabe nachzukommen, nämlich Trainings im sozialen und kommunikativen Bereich (wie Rollenklärung für Teamsprecher, Umgang mit Konflikten oder Problemlösung in der Gruppe) anzubieten. Mit ihrer praktischen und alltäglichen „Hilfestellung“ in den Teams besetzen sie für einige Zeit eine zentrale Unsicherheitszone, die mit dem Wegfall des mittleren Managements vakant geworden ist, nämlich die Fähigkeit, organisiertes Handeln zu koordinieren. Aber die Besetzung dieser Unsicherheitszone durch die Berater bleibt nicht folgenlos: Zum einen findet das erhoffte erfahrungsgeleitete Lernen von neuen Kompetenzen bei den Beschäftigten so nur unzureichend statt, da die Berater tendenziell Managementinteressen verfolgen, und nicht die erforderliche ‚Muße‘ eines Organisationsentwicklers mitbringen und zum anderen geraten die Berater sukzessive in eine Überforderungssituation, denn um wirkliche Managementaufgaben wahrnehmen zu können, fehlen ihnen sowohl entsprechende Sanktionsrechte als auch die erforderliche fachliche und betriebspolitische Kenntnis. Sie gleiten zusehends in einen Double Bind: Versuchen sie, sich aus dem Alltagsgeschäft herauszuhalten, müssen sie weiteres Chaos befürchten, engagieren sie sich noch stärker in ihrer Co-Managementrolle, bleiben die Lerneffekte in puncto Selbstorganisation weiter aus. Als sich die Situation für die Berater im Zuge der ersten Entlassungswelle zuspitzt, ‚externalisieren‘ sie, wie gesehen, das Problem unzureichender Qualifizierung. Sie schließen sich der Kritik der Geschäftsführung an, die den Beschäftigten fehlende Eigenverantwortung, mangelhafte Selbstorganisation und fehlendes Fachwissen vorwirft, obwohl diese Vorwürfe eigentlich auf Management und Berater selbst zurückfallen (s. a. Kapitel 6.2). Es wird so getan, als ob diese Qualifizierung stattgefunden habe – „die haben ihre Chance gehabt“.

Auszubaden haben diese unzureichende Qualifizierung die Beschäftigten. Zum einen erschwert ihnen das immer noch unsichere Wissen über Teamarbeit und Selbstorganisation – die erhebliche Verhaltensänderungen und Veränderungen in den Arbeitsabläufen verlangen – die weitere Erledigung ihrer Alltagsaufgaben. Und zum anderen ergeben sich für die Be-

schäftigten immer neue Belastungen auf Grund von Planungsfehlern und Folgewirkungen der Teamarbeit, die sich zum Teil über die ganze Prozeßkette hin auswirken (z. B. die nicht geklärten Zuständigkeiten von Vertriebsinnen- und Vertriebsaußendienst). Die Bereitschaft der Beschäftigten in der Verwaltung, sich weiter auf das Risiko der Qualifizierung einzulassen, nimmt infolgedessen rapide ab, da sie einseitig die Kosten tragen müssen. Aus der vermeintlichen Hilfe zur Selbsthilfe der Berater entwickelt sich eine für alle Beteiligten zunehmend paralyisierende Situation. Die „gutgemeinte Entmündigung“ (Neuberger 1994: 268), zu der dieser Qualifizierungsversuch geführt hat, mündet in einer tiefsitzenden Skepsis der Beschäftigten gegenüber weiteren Qualifizierungsversuchen.

Zweitens: Qualifizierung impliziert auch den Kampf um knappe Ressourcen wie Zeit und Geld, was allzuoft ausgeblendet wird. Ein früher Versuch der Berater, das sich anbahnende Qualifizierungsfiasko abzuwenden, scheitert, denn die Geschäftsführung zeigt sich nicht bereit, weitere Qualifizierungsmittel zur Verfügung zu stellen, stattdessen bringt sie massiv das Kostenargument ins Spiel. Bis auf wenige Ausnahmen finden über ein Jahr lang keine weiteren Schulungen und Trainings für die Arbeitsgruppen mehr statt. Ich will hier nicht die finanziellen Schwierigkeiten des Unternehmens in Frage stellen, aber dieses Beharren auf dem Kostenaspekt von Qualifizierung hat auch eine mikropolitische Seite. Qualifizierung ist eben kein Selbstzweck, sondern steht im Dienste interessierter Akteure. Das zeigt der Ausgang der weiteren Qualifizierungsbemühungen der Berater. Nur ein Bruchteil der später eingeworbenen öffentlichen Qualifizierungsgelder entfällt auf gruppenarbeitsspezifische Trainings, obwohl hier enormer Bedarf besteht. Die PPS-Schulung bekommt eindeutigen Vorrang und zeigt, woran die Geschäftsführung ein Interesse hat, nämlich an einer forcierten informationstechnischen Rationalisierung. Qualifizierungsbudgets sind ein eigenes Politikfeld, und ihre Verwendung hängt ab von der machtvoll durchgesetzten Situationseinschätzung relevanter Akteursgruppen und weniger von der Konstatierung eines ‚objektiven‘ Bedarfs (vgl. Ortmann u. a. 1990: 487).

Drittens: Daß Qualifizierungsfragen auch Machtfragen sind, wird nahezu vollständig von den Veränderungspromotoren ignoriert, selbst dann, wenn Qualifizierung, wie im Fall der CNC-Ausbildung, dazu dienen soll, die Vormachtstellung des bisher einzigen Programmierers aufzulösen. Die – immerhin bei der Geschäftsführung durchgesetzte – formale Ausbildung eines zweiten CNC-Programmierers bleibt praktisch folgenlos. Der neue Programmierer bringt es auf den Punkt: „Der hat mich da nicht reinkommen lassen“ und weist darauf

hin, daß die tatsächliche Beherrschung der Anlage und Abläufe in einem Ausbildungskurs nicht zu erlernen sei und ein gezieltes Einarbeiten nicht stattfinde: „Konnte ich den ja nicht zu zwingen.“ Offensichtlich kann bzw. will dies niemand, denn die Ausnahmestellung des CNC-Programmierers bleibt unangetastet und ist nach wie vor ein Engpaß im Fertigungsablauf. Alle Fertigungsteams müssen sich mit seiner undurchschaubaren und für sie unkoordinierten Bearbeitung der CNC-Teile zufriedengeben. Mikropolitisch betrachtet, ist die Strategie der Veränderungspromotoren, das Wissensmonopol der CNC-Programmierung über die formale CNC-Ausbildung eines zweiten Mitarbeiters aufzubrechen, naiv. Wie in der Fallstudie beschrieben, gründet die Vormachtstellung der CNC-Programmierung auf ihrer Relevanz in einer spezifischen lokalen Ordnung, und ohne Kenntnis dieses konkreten Handlungssystems verpufft jede formale Qualifizierung. Seine Kompetenz liegt in seiner praktischen Problemlösungsfähigkeit, hier liegt die relevante Ungewißheitszone.

Viertens: Die mangelhafte Umsetzung der Gruppensprecherrolle führen die Berater auf persönliche Defizite und Ängste der Mitarbeiter zurück. Aus Sicht einer strategischen Organisationsanalyse erscheint das Vermeidungsverhalten der Mitarbeiter, diese Rolle zu übernehmen, aber als durchaus (begrenzt) rational. In nahezu allen Bereichen werden von den Mitarbeitern neue Verhaltensweisen erwartet, ohne daß in geeigneter Weise darauf eingegangen wird, welche Folgen sie haben und an welche Bedingungen sie geknüpft sind. Gruppenarbeit in dem bei Müller vorgesehenen Ausmaß ist alles andere als selbstverständlich und erzeugt bei den Betroffenen, insbesondere den Gruppensprechern, erhebliche Handlungsunsicherheiten. Die in Konzeptpapieren formulierten Erwartungen und Anforderungen an Gruppensprecher bleiben abstrakt und verschwommen. „Wir sollen uns verhalten wie kleine Unternehmer. Aber wie das genau aussieht und was das für mich heißt, das sagt einem keiner“, resümiert ein Vertriebsmitarbeiter und deutet an, daß das, was von den Veränderungspromotoren als berufliche Chance und Herausforderung wahrgenommen bzw. dargestellt wird, auch als Überforderung und Überlastung empfunden werden kann, gegen die man sich zur Wehr setzt. Es fehlt der notwendige organisatorische Rahmen, der es den Gruppensprechern ermöglichen würde, ihre neue Rolle gefahrlos auszuprobieren. Sie befürchten, als „Aushilfsmanager“ verschlissen zu werden. Und gegen diese Vereinnahmung setzen sie sich zur Wehr, indem sie ihr Gruppensprecheramt nur pro forma ausüben.

Der schleppende Verlauf dieses Qualifizierungsprozesses wird also erst dann verständlich, wenn man die Machtgebundenheit von Qualifizierung thematisiert und Macht als Hindernis

und als Bedingung von Lernen berücksichtigt. Charakteristisch für diesen Qualifizierungsprozeß ist, daß er über keine ausreichende Kenntnis des konkreten Handlungssystems verfügt. Er erschöpft sich in einem Spiel von Aktion und Reaktion, in dem jeglicher Impuls zur Veränderung nach und nach verloren geht. Das ‚System‘ paßt sich nur durch kompensatorische Angleichungen an, die den Sinn der Qualifizierung (des Lernprozesses) konterkarieren. Um die permanenten Abweichungen, die ständig neu hinzukommenden Ausfallerscheinungen dieser Veränderungskrise auszugleichen, sind die Veränderungspromotoren gezwungen, die Reform immer weiter auszudehnen, in dem Bemühen, die ihnen ‚entlaufenen‘ Elemente der Reform auch noch zu kontrollieren (wie etwa das PPS-Problem, das Meister-Problem, das Management-Problem; alles „offene Baustellen“ im Jargon der Berater). In diesem Fall führt die Notwendigkeit, immer mehr Ressourcen zu investieren und immer mehr Elemente eines komplexen Ganzen zu kontrollieren, zum faktischen Scheitern des Qualifizierungsprozesses, auch wenn an Qualifizierung bis zum Schluß als scheinbar probatem Mittel festgehalten wird – „dann muß eben eine Qualifizierung her“, heißt es bis zuletzt bei den Beratern. Qualifizierung zielt auf Verhaltensänderung, und die ist nur sehr schwer zu realisieren, wenn man die spezifischen Handlungszwänge der Akteure nicht berücksichtigt. In dieser Hinsicht scheint dieser Beratungsprozeß mehr oder weniger blind zu sein, denn die restringierenden Handlungszwänge werden nur sehr randständig zum Gegenstand von Verhandlungen über Qualifizierung. Offensichtlich können (oder wollen) die Berater diesen Zusammenhang nicht sehen, was auch damit zusammenhängen mag, daß diese klassische Forderung nach Qualifizierung für sie auch ein Machtmittel ist. Insofern ist ein Festhalten an diesem permanent scheiternden Qualifizierungsverfahren durchaus rational, erhält es ihnen doch praktikable Handlungsoptionen und dient ihren Interessen.<sup>109</sup>

Das eigentliche Problem bei betrieblichen Qualifizierungen besteht darin, daß hier alle Akteure zusammen lernen müssen. Und diese Ausgangsbedingung stellt besondere Anforderungen und ist nicht zu vergleichen mit individuellem Lernen.<sup>110</sup>

„Um in der Lage zu sein, ein neues Spielmodell zu erarbeiten, beizubehalten und festzulegen, oder um die betroffenen Akteure zum Erwerb kollektiver, die Übernahme des neuen Spiels voraussetzenden und auch bestimmenden Fähigkeiten in die Lage zu versetzen, muß man nicht nur mit Interessen und Machtverhältnissen brechen, sondern auch mit affektiven Schutzmechanismen und intellektuellen Modellen.“ (Crozier/Friedberg 1993: 249)

---

<sup>109</sup> Mikropolitisch ist durchaus begründbar, daß das Scheitern des Qualifizierungsprozesses von ihnen auch deshalb latent gehalten wird (werden muß), weil andernfalls ihre Beraterfunktion, die in erster Linie auf klassische Qualifizierung setzt, auf den Prüfstand gestellt worden wäre. So bleibt Qualifizierung als (wenn auch unrealistische) Chance am Horizont.

<sup>110</sup> Kollektives Lernen hier verstanden als ein Prozeß, bei dem die Akteure eines Handlungssystems neue Spielmodelle, mit ihren affektiven, kognitiven und relationellen Komponenten lernen, also für sich neu erfinden und festlegen (vgl. Crozier/Friedberg 1993: 248).

Jetzt könnte man annehmen, daß die Einführung von Gruppenarbeit bei Müller gerade in Bezug auf das Angebot neuer intellektueller Modelle gute Voraussetzungen biete. Tatsächlich aber liegt das Manko in einer zu schematischen Verknüpfung von Qualifizierungsmaßnahmen und Veränderungskonzept. Mit anderen Worten: Die Qualifizierungsansätze erscheinen passend für das Konzept, aber berücksichtigen nur unzureichend die tatsächliche innerbetrieblichen Handlungskonstellation und bieten kaum Ansatzpunkte für kollektives Lernen im Sinne einer gemeinsamen Erprobung neuer sozialer Praxis und eines Bruchs mit etablierten, im alten System durchaus rationalen Handlungsweisen. Crozier/Friedberg verweisen in diesem Zusammenhang noch auf einen weiteren interessanten Punkt, der eng mit dem gerade erwähnten mikropolitischen Bias von Qualifizierung verbunden ist. Die Lernfähigkeit eines Handlungssystems hängt sowohl von seinem materiellen als auch von seinem relationalen und institutionellen Reichtum ab. Damit Qualifizierung/Lernen im gerade vorgestellten Sinn möglich wird, braucht das System Spielraum im Sinne von Slack. Nur ein beziehungsreiches bzw. redundantes System kann sich eher den Bruch eines oder mehrerer Selbsterhaltungsmechanismen leisten, ohne daß dies unmittelbar zu Regression führt (vgl. Crozier/Friedberg 1993: 249ff.).<sup>111</sup>

Im Fall der Müller GmbH ist dieser Spielraum offensichtlich sehr begrenzt. Die von den Veränderungspromotoren angestrebten Brüche mit der etablierten Praxis (wie radikale Dehierarchyisierung oder unternehmensweite Einführung von Gruppenarbeit) können nicht kompensiert werden, indem redundante Handlungssysteme die nötige Funktionsfähigkeit sicherstellen, während sich an anderer Stelle ein kollektiver Lernprozeß vollziehen könnte. Die erhoffte Verhaltensänderung der Akteure durch Qualifizierung bleibt angesichts knapper Ressourcen in weiten Teilen aus. Ein einfaches Mehr an Qualifizierung, wie es den Beratern vorschwebt, reicht nicht aus, um die bestehenden Lernblockaden zu überwinden. Die hier vorgestellte mikropolitische Sicht auf Qualifizierungsprozesse bedeutet eine Absage an all jene Aus- und Weiterbildungskonzepte, die einem instrumentellen Lernmodell folgend von einer einfachen Übertragbarkeit von Kompetenzen ausgehen, denn gerade die Übertragung bzw. Aneignung von Kompetenzen ist machtbesezt und alles andere als selbstverständlich.

---

<sup>111</sup> Selbsterhaltungsmechanismen hier verstanden als die etablierten organisierten Handlungsweisen (wie zum Beispiel die Organisation der CNC-Programmierung/Fertigung), die den Akteuren eine bestimmte Rationalität abverlangen und damit andere Handlungsweisen blockieren. Sie ermöglichen es, mit anderen Worten, bestimmte Probleme zu lösen, bilden aber aus eben diesem Grund auch ein Hemmnis für kollektives Lernen.

Das kann man auch auf Berater münzen. Wie alle anderen betrieblichen Akteure auch, tauschen sie im Rahmen von Beratung mit den anderen Akteuren Problemlösungsfähigkeiten aus. Und auch für sie gilt, daß sie darauf angewiesen sind, ein Problem zu haben, für das sie kompetent sind und für das sie sich den anderen Akteuren als Problemlöser ‚verkaufen‘ können. Besteht dieses Problem nicht mehr, verlieren sie ihren Akteursstatus und kommen als Tausch- und Verhandlungspartner nicht mehr in Frage. Insofern besteht bei den Beratern das Interesse, das Qualifizierungsproblem bzw. den Beratungsbedarf nicht ein für allemal zu lösen. Gemeinhin nimmt man an, daß sich die Berater das Transparentmachen ihrer Problemlösungskompetenz über eine entsprechende Honorarzahlung entgelten lassen. Was aber, wenn die Berater, wie in diesem Fall, ein ganzes Bündel von Interessen verfolgen, das sich mit der Honorarzahlung allein nicht befriedigen läßt. Dann werden Beratungsprozesse zu Verhandlungsprozessen, in denen immer auch, aber nicht nur, das Interesse der Klienten im Vordergrund steht.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie eine mikropolitische Aspekte berücksichtigende Qualifizierung in Veränderungsprozessen dann aussehen kann?

Ortmann u. a. schlagen vor, allerdings mit Blick auf die Einführung moderner Informationstechnik, bei der Konzipierung innerbetrieblicher Fort- und Weiterbildung auch an so etwas wie Qualifizierung in mikropolitischer Hinsicht zu denken, gerade dann, wenn es um kollektives Lernen im Zuge weitreichender betrieblicher Transformationsprozesse geht (dies. 1990: 486f.). Erst wenn Akteure – zum Beispiel durch mikropolitisch tragfähige Anreizstrukturen – an einer breiten Qualifizierung interessiert werden können, wird sie an Relevanz gewinnen. Damit ist aber nicht gemeint, daß eine mikropolitische bzw. mikropolitisch aufgeklärte Qualifizierung das Problem der Macht aus der Welt schaffen könnte. Aber so könnten möglicherweise, durch Reflexion der mikropolitischen Verfaßtheit bestimmter Handlungskonstellationen, die Akteure als Kollektiv lernen, ihre Probleme und damit Interessenlagen neu zu definieren und auf diese Weise das Spiel ihrer konflikthafter Zusammenarbeit neu und offener zu gestalten – auch hier im Sinne einer Wette auf noch nicht genutzte Potentiale (vgl. Friedberg 1995: 386). Mikropolitisches Lernen ist immer eine vom Scheitern bedrohte Option, den Interaktionsprozeß der Akteure in eine neue, fruchtbarere Richtung zu lenken (s. a. Kapitel 6.7 zu den Ansätzen einer mikropolitischen Beratung). Auch Macht, wie alles andere, kann man nicht optimieren (vgl. Friedberg 2003a: 100).

## 6.6 Lokale Ordnung und soziale Innovation

Gemessen an den Projektzielen ist dieser Beratungsprozeß nahezu vollständig gescheitert. Keines der gesteckten Veränderungsziele ist erreicht worden, das Resultat: Im Unternehmen setzen sich die Auflösungserscheinungen fort. Bis auf wenige Ausnahmen wird auch nach zwei Jahren nicht, wie erhofft, in Teams zusammengearbeitet. Statt einer Rücknahme kehrt die Hierarchie zurück. Apathie und Frustration der Beschäftigten überwiegen. Die Qualifizierungsmaßnahmen verlaufen im Sande. Aus der avisierten „Hilfe zur Selbsthilfe“ ist ein Dauerpflegefall geworden. Das System wird zusehends arbeitsunfähig. Die Berater verzetteln sich in schierem Aktionismus, und schließlich ist der Konkurs da. Das war es, könnte man denken; soziale Innovation verstanden als kollektive Veränderung von Handlungsmustern und –strategien hat nicht stattgefunden. Das ist die unbestreitbare eine Seite dieses Falls. Ich werde dieses Scheitern der Einführung von Gruppenarbeit im Folgenden unter der Perspektive „Macht als Hindernis für organisationalen Wandel“ genauer ausleuchten.

Aber meines Erachtens bietet sich noch eine zweite Lesart dieses Falls an, wenn man versucht, das Moment sozialer Innovation herauszuschälen, das dieser Fall, wenn auch weniger offensichtlich, auch aufweist. Die Machtbeziehungen einer lokalen Ordnung erweisen sich dann als Ressource und nicht als Hindernis für organisationales Lernen. Dazu später mehr.

### *Macht als Hindernis für organisationalen Wandel*

Zweifellos ist dieser Beratungsprozeß hochproblematisch verlaufen, und aus der Warte des kritischen Beobachters sind die Berater über fast jeden mikropolitischen Fallstrick gestolpert, der im Zuge des Veränderungsprozesses auftauchte. Wie unter einem Brennglas hat dieser Fall gezeigt, daß all das, was Berater konzeptionell zu tun bzw. zu lassen haben, tatsächlich hoch voraussetzungsvoll bzw. unrealistisch ist, wenn es an die praktische Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen geht. Wohlwollende Allparteilichkeit, Distanz, gelingende Kommunikation oder Qualifizierung können eben nicht vorausgesetzt werden, sondern sind durchsetzt von mikropolitischen Konstellationen und Interessen; insofern also problematisch. Berater sind, das ist auch deutlich geworden, nicht nur neutrale Externe, die einem Unternehmen bei seiner Umweltanpassung helfen, sondern sie sind mehr oder weniger machtvolle Mitspieler in einem Veränderungsspiel (vgl. Iding 2001: 80f.). Sie gehen Koalitionen ein, versuchen, ihren Akteursstatus zu sichern, versuchen (eher unbewußt), in bestehende Unsicherheitszonen der betrieblichen Akteure einzugreifen und sind an der Entstehung neuer Unsicherheitszonen beteiligt. Und umgekehrt findet man bei den betriebli-

chen Akteuren ein ähnliches Verhalten. Sie versuchen, die von ihnen beherrschten Unsicherheitszonen (die aus ihrer Sicht Autonomie und Handlungsfähigkeit sichern) abzuschirmen bzw. auszuweiten, versuchen sich gegen den Reformeifer, der aus ihrer Sicht bedrohlich und wenig attraktiv erscheinen muß, zur Wehr zu setzen. Beteiligung ist für sie ein risikoreiches Unterfangen, bei dem man Gefahr läuft, seine Handlungsfreiheit zu verlieren, und wo man sein Fachwissen, seine besonderen Fertigkeiten, offen auf den Tisch legen muß. Dazu ist man als Akteur nur bereit, wenn er zumindest ein Stück weit sicher sein kann, daß sich die Reform auch für ihn lohnt. Ansonsten ist Widerstand unausweichlich.

Und dieser Widerstand findet statt, wie die Fallbeschreibung deutlich macht, ohne daß diese mikropolitische Brisanz der Veränderungssituation thematisiert bzw. reflektiert wird (werden kann). Kurz gesagt: Die unreflektierte Latenz der mikropolitischen Auseinandersetzung ist das zentrale Problem dieses Beratungsprozesses. Sie bleibt dauerhaft virulent und läßt die meisten Interventionen ins Leere laufen. Was Michel Crozier in diesem Zusammenhang für Manager feststellt, gilt in gleicher Weise auch für die Herangehensweise der Berater in diesem Fall:

„Manager können die originellsten Ideen über mögliche, notwendige Veränderungen zur Anwendung dieser neuen Logik (gemeint sind z. B. Lean-Production-Konzepte, d. V.) haben, diese werden aber nichts nützen, sie werden sogar kontraproduktiv sein, wenn sie die Regulierungsmethode des Systems, das sie leiten, nicht verstehen. Die neu entstehende Logik erfordert Veränderungen dieser Regulierungsmethoden, um effizient wirken zu können. Und man kann nun einmal nicht etwas verändern, das man nicht versteht.“ (Crozier 1992: 137)

Was man den Beratern aus organisationssoziologischer Sicht vorhalten muß, ist eine völlige Unterschätzung des Eigensinns der Organisation (seiner mikropolitischen Verfaßtheit) und ihre Ignoranz gegenüber der Eigendynamik der von ihnen eingebrachten Interventionsimpulse. Bei ihrem Veränderungskonzept sind sie von einer „naiven Gestaltungsfreiheit“ (Wimmer 1999: 167) ausgegangen, die dann genau jene Probleme im Prozeß der Umsetzung erzeugt (wie völliges Unverständnis bei vielen Betroffenen, heftige Gegenwehr, Interessenkonflikte), die sich diese „naiven Reformer“ (ebd.) später nicht erklären können. Im Zuge dieser Beratung wird nur ansatzweise ein Wissen darüber mitproduziert, worauf das Scheitern letztlich zurückzuführen ist. Unangemessene Personalisierungen dominieren die Erklärungsversuche der Berater. Daß nicht wenige Organisationsberatungen so ausgehen wie die hier beschriebene ist ein offenes Geheimnis. Das Versagen der meisten Business-Reengineering-Vorhaben (Wimmer 1999) und vieler Gruppenarbeitsversuche sind ein deutlicher Beleg für diese Behauptung (vgl. Kühl 2001d). Insofern ist dieser Beratungsprozeß, bei all seiner Besonderheit, nicht untypisch, was das Resultat anbelangt. Gefangen in einem instrumentellen und normativ aufgeladenen Interventionsverständnis wiederholen sich diese



‚Dramen‘ immer wieder angesichts einer komplexen organisationalen Realität, die sich widerständig zeigt gegenüber jedweden instrumentellen Veränderungsversuchen – Organisationen verstanden als lokale Ordnungen folgen eben keiner Maschinenlogik (vgl. Friedberg 1977). Desillusioniert muß man sich dann mit Crozier/Friedberg fragen:

„Ist es nicht frappierend, daß immer wieder, und beinahe unausweichlich, derselbe Prozeß wiederholt wird? Erstes Ziel: Unterdrückung der Bürokratie, Befreiung menschlichen Potentials. Erster Versuch der Verwirklichung: Vermehrung der bürokratischen circuli vitiosi. Neues Ziel: Berichtigung von Irrtümern, Erhöhung der Wachsamkeit und Energie, ungeheure Anstrengung zur Erziehung, zur Erklärung der Ziele, ja zur Indoktrination. Endergebnis: Feststellung des Scheiterns, oder häufiger, Richtigstellung aller Informationen und Ersetzen der erlebten Wirklichkeit durch eine ‚offizielle‘, die mit den eine ideologische Bedeutung annehmenden Kohärenzbedürfnissen übereinstimmt.“ (Crozier/Friedberg 1993: 273)

Das ist also die eine Seite der Medaille: Soziale Innovation im Sinne der ursprünglichen Projektplanung hat sehr weitgehend nicht stattgefunden. Ein wenig überraschendes Resultat für den distanzierten Beobachter und unerklärlich-frustrierend für die beteiligten Reformer. Die innere Logik dieses Scheiterns möchte ich anhand einer mikropolitischen Schlüsselsituation dieses Falls konkretisieren: Der Ignoranz des betrieblichen Establishments – im doppelten Sinn (s. a. Kotthoff 1996, 1997).

Bei Müller handelt es sich offensichtlich um eine zusammenbrechende und sich auflösende Organisation, in der die punktuelle Steuerung von Aktivitäten jede andere organisatorische Überlegung in den Hintergrund drängt. Die zentrale mikropolitische Frage ist: Wie gelingt es dieser Organisation trotz allem, ihre Anlagen zu produzieren und auf welchem empirischen Kooperations- und Kompetenznetz beruht ihre tatsächliche Funktionsweise?

Die personis dramae haben wir in der einen oder anderen Weise schon kennengelernt, jetzt erscheinen sie noch einmal in einem anderen Licht. Es klingt wie Ironie, daß die Funktionsweise des Unternehmens gerade von den Akteuren bzw. Akteursgruppen aufrecht erhalten wird, die von den Reformern als ‚Widerständler‘, ‚verkrustete Struktur‘, ‚die lernen es nicht mehr‘ wahrgenommen werden. Konkret handelt es sich hierbei um drei berufs- und betriebserfahrene Techniker/Vertriebler in der Verwaltung, den hinlänglich bekannten CNC-Programmierer und zwei ehemalige Vorarbeiter in der mechanischen Fertigung, alleamt „Routinespieler“ (Ortmann 1995). Sie verfügen innerhalb ihrer Arbeitsbereiche über eine große Autonomie und stellen unumgehbare und wichtige Schaltstellen für die Lösung der in Fertigung und Verwaltung auftretenden Probleme dar. Die Situation ist folgende: Im ganzen Unternehmen existieren keine verbindlichen Arbeitspläne oder Arbeitsanweisungen, die als einigermaßen gesicherte Orientierung für die Arbeitsabläufe dienen. Das gilt in be-

sonderem Maße für die Abwicklung der Großaufträge. Formell gibt es zwar die neu eingerichteten Projektteams für diese Aufgaben, aber de facto bleiben diese Teams abhängig von der praktischen Kompetenz der erfahrenen Projektierer in der Verwaltung und der traditionellen Bearbeitung durch erfahrene Fachkräfte in der Produktion. Sie werden bei Problemen gefragt, die bei bestimmten Planungsschritten auftreten (wie die Zusammenstellung der Stücklisten, Verhandlung mit Zulieferern, Koordination der Baustelle, Zeitplanung für Fertigungsaufträge, informelle Tricks und Kniffe bei der maschinenbaulichen Bearbeitung). Ihre informellen praktischen Kenntnisse sind gefragt, sie halten konkrete Problemlösungen bereit, wenn auch nur im Kleinen, bei der akuten, drängenden, technischen Abwicklung. Aber angesichts kollektiver Überforderung ist ihr Erfahrungswissen einer der wenigen steuernden und Orientierung gebenden Fixpunkte. In der Verwaltung wenden sich die übrigen Beschäftigten, insbesondere bei der hochproblematischen Abwicklung der Großaufträge, an sie.

Die von den Beratern eingeführten formalen Entscheidungsprogramme sind keine Alternative, erweisen sich im Arbeitsalltag als nicht praktikabel. Um zumindest punktuell die dringenden Probleme lösen zu können und um die Ablaufprobleme kompensieren zu können, sind die ‚alten Hasen‘ konkurrenzlos. Und zwangsläufig steigert sich so ihre Kompetenz und damit ihre Bedeutung als informelle Schaltstelle immer weiter. Daß sich durch diese Konzentration von Kompetenz auf wenige Akteure sukzessive ein immer weniger leistungsfähiges System ergibt, ist eine der zentralen Folgen dieser Entwicklung. Die ‚Feuerwehrfunktion‘ der alten Hasen ist nicht unproblematisch, perpetuiert sie doch das Problem einer desorganisierten, willkürlichen und überforderten Organisation. Daß ihre Macht groß ist, zeigt sich vor allem daran, daß sie alle Entlassungswellen schadlos überstehen, obwohl sie bei den Veränderungspromotoren als Gegner des Projektes gelten. An ihnen ist nicht vorbeizukommen. Die Vorstellung der Berater, daß sich die Kompetenz- und Organisationsdefizite des Unternehmens quasi automatisch durch Gruppenarbeit beheben lassen, erweist sich tatsächlich als eine Odyssee durch betriebliche Machtstrukturen.

Die Konfrontationsstrategie der Veränderungspromotoren ist von bemerkenswerter mikropolitischer Schlichtheit, übersieht sie doch völlig den systemerhaltenden Beitrag dieser Routinespieler, deren Kompetenz und Expertise nicht automatisch von anderen Akteuren (wie dem virtuellen Kollektivakteur ‚Gruppe‘) zu kompensieren ist. Ein Gegner, auf den man nicht verzichten kann und den man gleichzeitig ausgrenzt, erzeugt eine unauflösliche Konfliktsituation, die jedes Moment kollektiven Lernens verhindert (s. a. Friedberg 1986).

Nicht nur die Meister (s. a. Kapitel 6.3 ), sondern auch die alten Hasen werden systematisch ausgegrenzt. In keiner Planungsgruppe zur Neuorganisation sind sie vertreten, und im Projektsteuerungsteam werden ihre Bedenken systematisch abgeblockt. Ihr Beitrag am Reformprozeß ist offiziell nicht gefragt. Kollektives Lernen bedeutet aus Sicht einer strategischen Organisationsanalyse in erster Linie Veränderung der tatsächlichen Verhandlungsbeziehungen und Handlungsstrategien. Die Situation bei Müller hat sich allerdings so zuge-spitzt, daß es zu einer Abschottung wesentlicher Unsicherheitszonen bei zentralen Akteuren kommt, die unter den bestehenden Veränderungsbedingungen kein Interesse daran haben (können), den Reformprozeß zu unterstützen. Aus ihrer Sicht ein völlig rationales Verhalten, denn die geplanten Veränderungen bedrohen die Handlungsfreiheit bzw. -fähigkeit der alteingesessenen Fachkräfte, ohne daß entsprechende Kompensationsleistungen für sie zu erwarten sind. Daß die Akteure daran mitarbeiten, sich selbst überflüssig zu machen, ist zuviel erwartet, wenn nicht gleichzeitig ein ‚Tauschgeschäft‘ (materieller und immaterieller Art) angeboten wird, um den drohenden Verlust von Handlungsautonomie zu kompensieren (s. a. Kotthoff 1996). Und dieses Angebot gibt es nicht bzw. wird nicht als solches wahrgenommen; Gruppenarbeit ist eben ein Problem und keine Lösung für diese Akteure, die ihre traditionellen Kooperationsweisen und damit ihre Macht untergräbt. Der Einfluß der Veränderungscoalition reicht zwar so weit, den innerbetrieblichen Reorganisationsdiskurs zu dominieren und immer neue Pläne für die formale Aufbau- und Ablauforganisation durchzusetzen. Aber dieses Engagement findet quasi in einer Parallelwelt statt, die die faktischen Machtquellen im Unternehmen nicht tangiert. Die Angebote der Berater zur Lösung der betrieblichen Probleme sind eben kein äquivalenter Ersatz für die Problemlösungskompetenz des Establishments.

Indem ‚die alten Hasen‘ durch ihr Verhalten das Handlungssystem und sich selbst mit dem Rücken zur Wand stellen, gelingt es ihnen, die neuen organisatorischen Regelungen zu neutralisieren. Sie zwingen (ohne daß ihnen das zwangsläufig voll bewußt wäre) das ganze Unternehmen und den laufenden Veränderungsprozeß dazu, sich nolens volens in ihren Dienst zu stellen und die empirischen Lösungen, die Improvisationen und die Tricks zu akzeptieren, die sie vorschlagen. Das Resultat ist ähnlich dem von Friedberg untersuchten Fall: Dieser Industriebetrieb wird offenbar gesteuert durch „die fallweise Entwicklung von ad hoc geschaffenen und auf eng definierte Probleme ausgerichtete Expertisen, ohne jemals deren Artikulation zu durchdenken und ohne ihre Funktions- und Integrationsweise in Frage zu stellen“ (Friedberg 1995: 375). Daran hat auch der Beratungsprozeß nichts geändert, nichts ändern können, weil er kein Sensorium für die Erfassung dieser Handlungskonstellation,

spricht Machtstruktur, besitzt. Bestehen bleibt die Logik einer Koexistenz von steuernden Experten und Fachkräften, die weder artikuliert noch an gemeinsamer Weiterentwicklung interessiert ist.

Es handelt sich zugespielt formuliert um eine „Mannschaft von Fachkräften“ (Friedberg 1995), nicht um eine Organisation. Und dieser Zustand hat sich im Zuge des Veränderungsprozesses noch verschärft, leistete dieser doch unerwartet Vorschub für eine weitere „Balkanisierung“ des Unternehmens. Denn mit den weggebrochenen hierarchischen Strukturen im Unternehmen ist die Macht der betrieblichen Experten noch gewachsen, und die Dramatik um die Großaufträge spielt ihnen tatsächlich zu, denn so schwinden die Ressourcen der Reformer, um funktionale Alternativen in Erwägung zu ziehen. Man denke nur an die Auseinandersetzungen um das Projektteam Umwelttechnik, in denen das Establishment eine massive Abwehrstrategie durchsetzen konnte.

Diese grundlegende Spielsituation, die auf der Macht einiger fachlicher Experten beruht, erweist sich meines Erachtens als zentrales Hindernis für jedwede kollektive Veränderung im Unternehmen. Die machtblinde Ausgrenzungs- und Zerschlagungsstrategie der Reformer erkennt ihre eigene faktische Ohnmacht angesichts dieser Handlungskonstellation nicht, wenn es um die Möglichkeiten der Veränderung des konkreten Verhaltens im Arbeitsalltag geht. In einem ähnlichen Zusammenhang resümiert Friedberg:

„... kein Veränderungsvorhaben kommt ohne die aktive Unterstützung des operativen Managements aus. Jeder Versuch, ein Beteiligungsverfahren zum Unterlaufen der Meisterebene (...) zu verwenden, führt zu Ereignissen, die den ursprünglichen Absichten zuwiderlaufen: Sei es, weil die so eingeführten Veränderungen sehr bald am passiven, wenn nicht sogar am aktiven Widerstand der mittleren Führungsebene scheitern, deren Mitglieder ja in der Praxis früher oder später die notwendigen Partner für die tägliche Steuerung, die Ausweitung und Verbreitung des Veränderungsprozesses sind; oder sei es, weil der Prozeß nicht einmal richtig in Gang kommen konnte, da man bei den unteren Führungsebenen dafür keine Unterstützung fand. Ein partizipativer Änderungsprozeß kann und darf sich nicht gegen das ‚first-line-management‘ richten.“ (Friedberg 2003b: 118)

Das Vorhaben der Veränderungspromotoren, Beteiligung nur an der Basis anzusetzen, erweist sich als unmöglich und scheitert am Widerstand der unteren Führungskräfte bzw. privilegierten Experten. Für die Promotoren erscheint die Situation aussichtslos. Ihnen stehen keine Handlungsressourcen mehr zur Verfügung. Sie glauben, alles versucht und alles in Betracht gezogen zu haben. Aber organisationaler Wandel hat, so formuliert es ein Berater, „nicht mit Ergebnis stattgefunden“.

So faktisch wirkungslos die Reformbemühungen im Rahmen der bestehenden Spielordnung geblieben sind, so überraschend wirksam sind die Verhandlungsstrategien und Handlungsweisen der Veränderungspromotoren, als das alte Spiel unwideruflich vorbei ist und das

Konkursverfahren anläuft. Hier zeigt sich, daß Macht nicht nur Hindernis, sondern auch Potential für organisationalen Wandel sein kann.

#### *Macht als Potential für organisationalen Wandel*

In diesem Fall übersieht man leicht, daß im Zuge dieses Veränderungsvorhabens auch kollektive Lernprozesse stattgefunden haben, die durchaus den Charakter sozialer Innovation tragen.<sup>112</sup> Das klingt nach Rabulistik, ist aber anders gemeint. Meine These lautet wie folgt: Die Akteure (vor allem die Veränderungspromotoren) haben kollektiv gelernt, wie man mit existenzbedrohenden Krisen umgeht. Sie bleiben handlungsfähig und zeigen Problemlösungskompetenz, als alles vorbeizusein scheint. Hier liegt meines Erachtens ein Moment tatsächlicher sozialer Innovation, allerdings weit abseits des ursprünglichen Projektplans. Das Zustandekommen einer tragfähigen Auffanglösung nach dem Konkurs des Unternehmens ist meines Erachtens der besonderen lokalen Ordnung zuzuschreiben, die diesen kollektiven Rettungsschritt ermöglicht hat. Wie dies genau aussieht, dazu gleich mehr.

Zunächst möchte ich noch einmal kurz auf das Problem kollektiven Lernens und organisationaler Veränderung eingehen und an die These Friedbergs erinnern, daß immer nur im Hinblick auf die spezifische lokale Ordnung kollektives Lernen stattfindet und hier der Ursprung jedweder sozialen Innovation liegt. Ein solches Verständnis von Lernen bzw. Veränderung läßt erkennen, daß das tatsächliche Geschehen in Organisationen weit offener ist und alle möglichen, möglicherweise gar nicht geplanten Lernmöglichkeiten anbietet.

„Unerwartete Ereignisse treten ein auf Grund exogener wie endogener Prozesse, auf die die betroffenen Akteure eingehen müssen. Dies kann zur Entdeckung neuer Ressourcen, neuer Handlungsmöglichkeiten, aber auch zur Schaffung neuer Zwänge führen, die eine eingefahrene Machtkonstellation aufbrechen und den Raum schafft für neue Verhaltens-, Verhandlungs- und Interaktionsmuster, also für neue Spielstrukturen innerhalb derer die betroffenen Akteure neue individuelle und kollektive Fähigkeiten entwickeln, innerhalb derer sie also (als Kollektiv, d. V.) lernen.“ (Friedberg 2003b: 103)

Und für diesen Fall heißt das: Bei den anschließenden Rettungsversuchen erweisen sich die Erfahrungen des ‚erfolglosen‘ Krisenmanagements der Berater und die entstandene Veränderungscoalition als tragfähig, eine Rettungsstrategie zu realisieren, die durchaus Züge sozialer Innovation trägt. Die im Verlauf der Veränderungsbemühungen entstandene lokale Ordnung generiert, mit anderen Worten, Handlungsressourcen, die in der Lage sind, die sich

---

<sup>112</sup> Um es noch einmal deutlich zu sagen: Das so konstatierte kollektive Lernen ist nicht Sache des Akteurs, sondern der Versuch des Analysten einem beobachteten Verhaltensmuster Sinn zuzuschreiben. Aufgabe des Analysten ist es, Verhaltensmuster aufzudecken, derer sich die betroffenen Akteure meist gar nicht völlig bewußt sind (vgl. Friedberg 2003a: 103).

bietenden Gelegenheiten zur Gründung einer Auffanggesellschaft aufzugreifen. Entstanden ist etwas, das Friedberg, allerdings in anderem Zusammenhang, als neues ‚relationales Kapital‘ bezeichnet, d. h.:

„Eine Gruppe, die unter den Bedingungen des Handelns, d. h. in den materiellen und relationalen Beschränkungen ihrer Situation gelernt hat, die von ihrer Existenz und ihrem Handeln als Gruppe nicht zu trennenden Konflikte, Spannungen, Verhandlungen und Macht- und Konkurrenzbeziehungen zu steuern und in gewisser Weise zu domestizieren anstatt sie zu ersticken, hat aus diesem Grund eine eigentlich kollektive kulturelle Fähigkeit erworben. Diese erlaubt es ihr, besser und wirksamer als andere Gruppen zu agieren, die aus verschiedenen Gründen diese Fähigkeit nicht erworben haben.“ (Friedberg 1995: 289)

In einem solchen Fall kann man von kollektivem Lernen bzw. von sozialer Innovation sprechen. Und genau das hat im Laufe der Beratung der Firma Müller auch stattgefunden. Worin besteht nun konkret diese neu erworbene kulturelle Fähigkeit, die sich u. a. ausdrückt in neuem relationalem Kapital? Sie umfaßt das Aushalten und Umgehenkönnen mit unsicheren, unübersichtlichen Situationen (die nicht selten in einer kollektiven Paralyse enden) und zum anderen das gesammelte neue Erfahrungswissen im Umgang mit Dritten in eher lose gekoppelten Arrangements zur kollektiven Problemlösung. Gemeint sind hier die enge Kooperation von Veränderungspromotoren und Konkursverwalter, die Mobilisierung der Belegschaft für eine Auffanglösung und die Organisation eines ‚Runden Tisches‘ mit externen Dritten (wie der Wirtschaftsförderung, dem Arbeitsamt, der Gewerkschaft und dem staatlichen Programmträger).

Daß diese Handlungsoptionen ergriffen werden können, hat aber nicht nur mit dem neu erworbenen kollektiven Wissen einer Akteursgruppe, sondern zweifellos auch mit den geänderten Rahmenbedingungen im Fall Müller zu tun. Befreit von der Logik des alten Spiels, eröffnen sich für die bis dato ‚erfolglose‘ Veränderungscoalition ganz neue Spielräume. Und wie sie diese Spielräume nutzt, macht dann deutlich, daß dieser Lernprozeß seinerseits nicht ohne Macht denkbar ist. Organisationelles Lernen ist auch jetzt, wie alles andere in Organisationen, ein Produkt von Macht- und Aushandlungsprozessen und der Versuch, überkommene Aushandlungs- und Spielstrukturen aufzuheben und durch neue zu ersetzen. Die Konkurrenzsituation hat Züge einer Neugründung, und die bestehenbleibende Veränderungscoalition erweist sich als ungleich handlungsfähiger als die übrigen betrieblichen Akteure. Sie ist in der Lage, das Auffangkonzept maßgeblich zu planen und diesmal auch in die Tat umzusetzen. Die alte Geschäftsführung und die sogenannten alten Hasen haben dem aus einer Machtperspektive nichts entgegenzusetzen. Ihre alten Machtquellen erweisen sich als weitgehend unwirksam.

Ob das neue Unternehmen Müller als Kollektiv lernt, seine Probleme und damit Interessenlagen, d. h. auch die Identitäten der jeweils Beteiligten, neu zu definieren und damit „das Spiel ihrer konflikthaften Zusammenarbeit neu und offener zu gestalten“ (Friedberg 1995), kann bei Abschluß der Untersuchung nicht mit Sicherheit gesagt werden, aber eine Chance besteht.

Die hier in Anschlag gebrachte Machtperspektive auf kollektive Lernprozesse liefert meines Erachtens ein realistischeres Bild von den Grenzen und Möglichkeiten organisationalen Wandels. Sie zeigt, welchen Einfluß die bestehende lokale Ordnung auf die Reichweite organisationalen Wandels nimmt. Im Zuge mikropolitischer Aushandlungsprozesse zeigt sich die Kontingenz scheinbar klarer Reorganisationskonzepte. Sie werden vielfach gebrochen bis hin zur faktischen Irrelevanz. Das Neue ist interessen- und perspektivenabhängig. Kein böser Wille führt zum Scheitern von Reorganisationen, sondern die mangelnde Sensibilität für die mikropolitische Verfaßtheit lokaler Ordnungen. Für die Akteure bei Müller, die Berater eingeschlossen, ist der Zusammenhang ihrer Beziehungen und ihre Handlungsverflechtung weitgehend verschlossen geblieben. Es dominieren verkürzte Erklärungsmuster, die die bestehenden Probleme aus einer jeweils engen technizistischen und personalistischen Perspektive erklären. Was völlig fehlt, ist der Versuch einer Vereinheitlichung der Problemsicht, die sensibel ist für die geltenden Handlungszwänge und –ressourcen. Dieses reflexive Moment fehlt.

## **6.7 Ansätze einer mikropolitischen Beratung**

Noch findet sich kein systematischer Versuch, eine mikropolitische Denkweise bei der Beratung von Organisationen zu verwenden – mit einer Ausnahme: Friedberg und seine Kollegen am CSO sind in einem anwendungsorientierten Forschungsprojekt in eine Situation geraten, in der sie selbst als Quasi-Berater in einem großen Industriebetrieb agierten (vgl. Friedberg 1995: 364ff; ders. 2003b: 123ff.). Wie sie mit dieser Beratungssituation umgegangen sind, liefert interessante Gesichtspunkte in bezug auf die ‚Anwendbarkeit‘ und Operationalisierung einer mikropolitischen Denkweise für die Beratung von Organisationen. Ich werde ihre Herangehensweise im Folgenden ansatzweise darstellen und mit Problemstellungen verbinden, die bei meiner Fallanalyse deutlich geworden sind. Inwieweit die strategische Organisationsanalyse damit den Ansprüchen an

eine „reflexive Organisationsberatung“ (Moldaschl 2001: 20) genügt, werde ich parallel dazu diskutieren.

Ich beziehe mich hierbei auf einen Vortrag von Manfred Moldaschl, der anlässlich des Workshops „Reflexive Organisationsberatung“ folgende Kriterien bzw. Heuristiken für eine reflexive sozialwissenschaftliche Beratung formuliert hat: a) Kontextualisierung, b) Reflexivitätssteigerung durch Expertenwissen, c) Dezentrierung, d) Abgrenzung, e) Rezentrierung, f) Politische Perspektive.<sup>113</sup> Mir scheinen diese Heuristiken, die im Weiteren näher vorgestellt werden, ein geeigneter erster Maßstab zu sein, um die Ansprüche an eine ‚aufgeklärte‘ sozialwissenschaftliche Organisationsberatung zu formulieren. Doch zunächst zurück zum Versuch einer mikropolitischen Beratung.

Erstens: Friedberg und Kollegen betonen, daß es für sie anfangs ganz wesentlich war, sich den nötigen Freiraum für eine mikropolitische Analyse zu verschaffen und den Forderungen der Auftraggeber nach schneller Problemlösung zu widerstehen. Daß sie dieses durchaus nicht selbstverständliche Standing hatten, ist auf zwei Ursachen zurückzuführen: Zum einen waren sie gewissermaßen die letzte Hoffnung eines krisengebeutelten Unternehmens, in dem sich seit einigen Jahren die Berater die Klinke in die Hand gaben, ohne daß der Niedergang hätte aufgehalten werden können – ihr Einsatz war insofern alternativlos und verschaffte ihnen eine exklusive Ausgangsposition. Zum anderen waren sie sich darüber im Klaren, daß ihr eigener Beitrag zuallererst in der Erstellung einer eigenständigen Analyse des Handlungssystems liegen mußte, und zwar abgehoben von den Interessensichten einzelner Akteure bzw. Akteursgruppen. Im Zurverfügungstellen einer eigenen elaborierten und komplexen Problemsicht sahen sie ihr (Handlungs)Kapital als Wissenschaftler-Berater. Etwas anderes konnten sie dem Unternehmen tatsächlich nicht anbieten. Und sich diesen Trumpf aus der Hand nehmen zu lassen hätte faktisch bedeutet, die eigene Handlungsfähigkeit aufs Spiel zu setzen und als beratende Akteure zusehends irrelevant zu werden. Sie wären den einseitigen Symptombeschreibungen der Akteure ausgeliefert

---

<sup>113</sup> Auf die genauere erkenntnistheoretische Begründung seiner Position verzichte ich hier, im Rahmen dieser Arbeit wäre sie deplaziert. Daher nur soviel: Reflexivität setzt er einer bestimmten Form von Rationalität entgegen, die als Rationalismus bezeichnet wird und „die stets das strategische Subjekt gegenüber dessen kontextueller Einbettung (Situierung) privilegiert; einer Rationalität also, die sich absolut setzt und weder ihre Erkenntnis- noch Anwendungsbedingungen systematisch der Prüfung und Begründung aussetzt“ (Moldaschl 2001: 14). Das verträgt sich ganz gut mit der bereits vorgestellten „Idee des Individuums“ bei Brunsson und der Rationalismuskritik von Friedberg. Demgegenüber bedeutet reflexives Handeln bei Moldaschl, die bewußte Kontrolle aller Handlungselemente, plus Reflexion von Nebenfolgen und der sozialen Konstitution von Zwecken und Werten. Das heißt dann unter anderem auch anzuerkennen, daß die Nebenfolgen des Handelns in komplexen Gesellschaften zunehmen und rekursiv auf die Handlungsbedingungen zurückwirken. Und da die Handlungsoptionen notwendig kontingent und unüberschaubar werden, heißt reflexiv Handeln, sich permanent zu beobachten, zu evaluieren und mitunter zugrundeliegende Annahmen zu korrigieren.



gewesen bzw. hätten sich den Engführungen eines modischen Managementkonzepts ergeben müssen. Mikropolitisch zu beraten heißt faktisch also auch, den Sinn für den eigenen Akteursstatus nicht zu verlieren und zu erfassen, welche relevante Unsicherheitszone man besetzt (halten muß), um als Berater handlungsfähig bleiben zu können. Die Berater im Fall Müller haben bekanntlich einen anderen Weg gewählt bzw. wählen müssen. Ohne eigene Analyse und Problemsicht sind sie vorschnell Partei geworden, mit den genannten hochproblematischen Folgen. Auch Friedberg und Kollegen waren, wie sie unumwunden einräumen, auf innerbetriebliche Unterstützung angewiesen, nämlich auf die des Generaldirektors, nur so war ihr Beharren auf eine eigenständige Analyse innerbetrieblich durchzusetzen. Aber damit war, und daß ist der wesentliche Unterschied, nicht die Übernahme einer bereits feststehenden Problemsicht und eines fixen Lösungsweges verbunden. Daß an dieser Schlüsselstelle Beratung immer auch vom Abbruch bedroht ist, bedarf keiner weiteren Begründung. Ob man sich dieses Beharren auf eine eigene Perspektive immer leisten kann, erweist sich ganz grundlegend als eine Frage von Verhandlung und Verhandlungsmacht und ist alles andere als selbstverständlich. Allgemeiner formuliert birgt bereits die Anbahnung eines Beratungsauftrags erhebliches Konfliktpotential.

Vom Standpunkt einer strategischen Organisationsanalyse kann es für den Umgang mit diesem Konflikt kein Patentrezept geben, sondern immer nur eine fallspezifische Lösung. Und diese fallspezifische Lösung ist verbunden mit der Behauptung der Berater als Akteure. Damit richtet sich der Fokus unvermeidlich auch auf ihre Interessen und auf die Frage, wie es gelingen kann, daß sie ihre Kompetenzen ins Spiel bringen können und diese Kompetenzen sind bei einer strategischen Organisationsanalyse vor allem kognitiver Art, beruhen auf einer besonderen Methode und Denkweise. Und damit ist auch die Frage nach dem Stellenwert einer solchen Analyse in einem Beratungsprozeß aufgeworfen: Die Analyse selbst rekonstruiert nur die Beziehungsmuster zwischen den Akteuren, formuliert Hypothesen über Kommunikationsabbrüche, Abschottungen oder bestehende Kooperationsnetze (Koalitionen) auf der Basis einer spezifischen Betrachtungsweise und spricht die daraus resultierenden Folgen für die Entscheidungs- und Handlungsfreiheit der Akteure an. Aber, und das ist entscheidend, die Analyse erlaubt für sich noch keine Bewertung oder Beurteilung der Situation, insofern ist sie neutral.

Die Bewertung erfolgt einzig auf Grund von Kriterien und Normen, die außerhalb der Analyse entwickelt werden. Dies können für Friedberg wirtschaftsstrategische Überlegungen sein oder Werturteile über eine ‚gute‘ Reorganisation (mit der Betonung etwa

von Dezentralisierung oder hierarchische Steuerung). Erst durch die Bewertung der Analyse anhand von werturteilsbeladenen Normen (was hier nicht negativ gemeint ist), wird aus der Analyse eine Diagnose. Friedberg faßt diesen Unterschied von Analyse und Diagnose dann so zusammen: „Die Diagnose, nicht die Analyse selbst, enthält gewissermaßen in Feindruck oder auch ausdrücklich die Veränderungsrichtung und wandelt die Elemente einer Analyse in Handlung um.“ (Friedberg 1995: 334) Die Handlungsschritte, die aus einer Diagnose folgen, sind infolgedessen grundlegend kontingent. D. h., die mikropolitische Analyse kann sowohl zum Ausgangspunkt von Dezentralisierungs- als auch von Zentralisierungsprozessen werden – die Veränderungsrichtung ist in ihr nicht zwangsläufig festgeschrieben.<sup>114</sup> Aber sie hat einen Ausgangspunkt, der anschlussfähiges Handeln ermöglicht, der die tatsächliche Situation angemessen reflektiert. Und das Fehlen eines solchen Ausgangspunktes der Berater bei Müller führt unverzüglich zu einem kaum zu überwindenden Missfit zwischen ihrem Standard-Veränderungskonzept und der tatsächlichen Funktionsweise des Unternehmens. Es bleibt aufgesetzt insofern, als es die tatsächlichen Problemstellungen nur sehr zufällig bearbeiten kann, relevante Akteure nicht erkannt hat und die in ihrer Bedeutung kaum eingeschätzt werden können.

Das Vorgehen Friedbergs und Kollegen in der Anbahnung dieser Beratung war insofern ‚reflektiert‘ als es auf eine „Eigenständigkeit der Perspektive (sprich: Abgrenzung)“ bestand und, kaum verwunderlich, eine „politische Perspektive“ einnahm. Für Moldaschl sind dies zwei zentrale Kriterien für eine reflexive Beratung. Zum einen ist für ihn unabdingbar, als Berater eine Perspektivendifferenz anbieten zu können. Nur so könne Selbstbeobachtungsfähigkeit in der Praxis gefördert werden. Erst wenn man den Akteuren eine anschlussfähige andere Perspektive ihres Handlungsfeldes anbieten kann, entsteht etwa „produktive Verunsicherung“ bei den Beratenen, die weiteres Veränderungshandeln auslösen kann (vgl. Moldaschl 2001: 22). Zum anderen ermöglicht eine elaborierte Handlungstheorie wie der mikropolitische Ansatz, die Voraussetzungen ihrer eigenen Anwendung mitzureflektieren. Die Aufmerksamkeit richtet sich dabei auf die bestehenden heterogenen Interessenkonstellationen und Machtstrukturen, die „negotiated orders“, wie Moldaschl es nennt.

Zweitens: Die Art der Vermittlung der Analyseergebnisse selbst stellt dann einen weiteren entscheidenden Schritt im mikropolitischen Beratungsprozeß dar. Zunächst stießen die Ergebnisse Friedbergs und Kollegen auf heftige Kritik. Die strategische

---

<sup>114</sup> In Bezug auf ihr eigenes Beratungsprojekt räumen Friedberg und Kollegen ihre eigene Normativität ein und konstatieren einen Bias für Demokratie, Dezentralisierung und die Autonomie der Akteure.

Organisationsanalyse lieferte nämlich Einsichten in die tatsächliche Funktionsweise des Unternehmens, die in deutlichem Kontrast zu den von den Führungskräften bevorzugten und verteidigten Erklärungsansätzen standen. Vor allem zeigte die Analyse, daß diese (vielfach Managementkonzepten entsprungenen) Ansätze die kollektiven Fähigkeiten des Unternehmens in unrealistischer Weise überfordern würden. Die von Friedberg und Kollegen aufgestellten Hypothesen über die tatsächliche Funktionsweise des Unternehmens liefert, nach zähem Ringen, den Ausgangspunkt für eine Vereinheitlichung der Problem diagnose im Management. Aber nicht nur das: Sie führte auch dazu, daß sich die Akteure im Management eine komplexere Sicht vom Funktionieren ihrer Organisation aneigneten, denn nur so waren die Analyseergebnisse für sie überhaupt zu verstehen.

Allmählich entstand auch bei ihnen ein politisches Verständnis von Organisation. Zu diesem Wandel der Sichtweise haben zwei Faktoren beigetragen. Zum einen die Art des Wissens, das von einer strategischen Organisationsanalyse erzeugt wird. Dieses Wissen ist konkret, weil es verhaftet ist in den tatsächlichen Verhaltensweisen und Handlungen der Akteure und komplex, weil es erlaubt, die mehrdimensionalen Verknüpfungen eines Handlungssystems zu erkennen, seine Machtstrukturen und Spielregeln. Insofern hilft dieses Wissen, die tatsächliche Komplexität der Phänomene zu erkennen, gleichzeitig bleibt es aber für die Akteure anschußfähig, weil es eine konkrete empirische Basis hat. Aber natürlich läuft auch diese Art von Wissen Gefahr, abgelehnt zu werden, seine Überzeugungskraft ergibt sich nicht automatisch. Um anerkannt zu werden, bedarf es daher auch der Akzeptanz durch zentrale Akteure. Für Friedberg und Kollegen war das Einlenken des technischen Leiters, sein Sicheinlassen auf diese Sichtweise, ein entscheidender Schritt, um anschließend eine gemeinsame Problem diagnose zu erarbeiten.

Man sieht, der Prozeß der Wissensvermittlung bleibt notwendig gebunden an die konkreten Akteurskonstellationen, kann so und anders verlaufen und ist nicht stereotyp planbar. Und diese komplexe Problem diagnose führt schließlich dazu, daß die sonst übliche - wie Friedberg es nennt - Technisierung der Problemlösung, für die Akteure nicht mehr in Frage kommen kann. Den Akteuren auf der Leitungsebene wird deutlich, daß eine einseitige Reduzierung der Problemsicht auf Qualitäts-oder Kommunikationsprobleme, wie sie bis dahin an der Tagesordnung war, völlig unzureichend gewesen wäre. Im Fall Müller sieht man, was passiert, wenn eine solche integrierende Problemsicht fehlt. Es dominieren, trotz aller Reformrhetorik, lineare Erklärungsversuche, die ohne genaues Verständnis des komplexen Handlungsfelds und der in ihm stattfindenden Aushandlungsprozesse erfolgen.

Und die Berater bei Müller unterscheiden sich hierin kaum von den anderen betrieblichen Akteuren. Sie instrumentalisieren den Gruppenarbeitsansatz, um, wie sie annehmen, so die Großaufträge besser bearbeiten zu können und „um die weggebrochene Führungsstruktur“ zu kompensieren. Gruppenarbeit wird zu einem Multifunktions-Tool, das gerade nicht das Ergebnis einer komplexen und integrierten Problemdiagnose ist. Dementsprechend wenig belastbar ist diese Diagnose faktisch. Immer wieder tauchen neue konkurrierende und gleichfalls singuläre Lösungskonzepte auf. Und angesichts einer ‚widersprüchlichen Realität‘ verwässert das vermeintlich abgestimmte Lösungskonzept Gruppenarbeit immer mehr, wird gewissermaßen zum Platzhalter für einen zunehmend diffuser werdenden Veränderungsanspruch.

Die Folgen für die Beratung sind gravierend. Das, was die Berater selbst als Krisenmanagement einschätzen, ist wohl eher der Ausverkauf ihrer Handlungsfähigkeit. Denn ihr Spielraum ist begrenzt. Sie verfügen weder über relevantes Erfahrungswissen noch formale Delegationsrechte. Sie werden bzw. machen sich zum Lückenbüßer für nicht gelöste Funktionsstörungen, für deren tatsächliche Lösung ihnen aber die Kompetenz fehlt. Sie überfordern sich in dieser Situation systematisch selbst. Und andererseits bleiben diese Funktionsstörungen weiterhin virulent: von kollektivem Lernen fehlt jede Spur. Daß sie dafür ihre (mikropolitisch) guten Gründe haben, zeigt die Fallstudie. Welche negativen Effekte dies hat, wird kaum erkannt.

Die von Friedberg, im Unterschied zu den Beratern bei Müller, betriebene „Kontextualisierung“ der Problemstellung ist ein weiteres Merkmal „reflexiver Beratung“. Nicht die Anwendung universeller Lösungen und „Best Practices“ kamen in Frage, sondern die Berücksichtigung der besonderen Verhältnisse standen an erster Stelle. Ein reflexiver Berater, so formuliert Moldaschl, wird die „Umsetzung einer vom Auftraggeber gewünschten oder von ihm selbst entwickelten Konzeption der Autonomisierung von Organisationseinheiten oder Personen (...) folglich niemals als Gipfelfeldzug, sondern eher als Gradwanderung betrachten“ (Moldaschl 2001: 21). Reflexiv beraten heißt in diesem Sinne, in interaktiven Handlungszusammenhängen zu denken und gewachsene Strukturen ernst zu nehmen und nicht unterschwellig einer Maschinenlogik zu folgen, wo einfach umgebaut, aufgeräumt und qualifiziert werden kann.

Drittens: Erst nachdem es Friedberg und Kollegen gelungen war, eine gemeinsame Problemdiagnose mit der Leitungsebene zu entwickeln, versuchten sie, das Veränderungsvorhaben zu konkretisieren und auf eine breitere Basis zu stellen. Es wurde

auf ihren Vorschlag hin eine Projektgruppe eingerichtet, bestehend aus Führungskräften des mittleren Managements. Ein Teil dieser Midmanager waren ausgewiesene Kritiker der bestehenden Ordnung (in der Regel jüngere Ingenieure und Techniker). Ein anderer Teil waren Vertreter des Leitungsestablishments mit jahrzehntelanger Betriebszugehörigkeit. Ziel war es, eine Änderungs- und Expertengruppe aufzubauen, deren Mitglieder das für die Ausarbeitung eines Änderungskonzepts notwendige Fachwissen mitbrachten und dadurch im Stande waren, legitime Lösungen auszuarbeiten. Dabei, und das ist interessant, ging es also nicht darum, eine für alle Interessenlagen repräsentative Interessenvertretung aufzubauen, wie dies im Steuerungsteam bei Müller der Fall war. Dort spielte die Expertise einzelner Akteure eine untergeordnete Rolle, als es darum ging, Planungsgruppen zu besetzen. Frage von Sympathie und Antipathie spielten eine größere Rolle sowie Distanzierung von den mittleren Führungskräften. Die Projektgruppe im Fall Friedbergs erhielt vom Generaldirektor persönlich ihren Auftrag, wurde so gewissermaßen inthronisiert.

Das eigentlich Außergewöhnliche bestand aber darin, daß diese Gruppe nach einer Einführung in die Denkweise der strategischen Organisationsanalyse mit diesem Denkansatz und dem damit verbundenen Organisationsverständnis arbeiten sollte. In kleinen Arbeitsgruppen sollten sie selbst detaillierte Organisationsuntersuchungen anstellen, um, so die Intention von Friedberg und Kollegen, Abstand von ihren bisherigen vorgefaßten Lösungsansätzen zu gewinnen und so eine bessere Kenntnis von der wirklichen Situation zu erhalten. Große Skepsis und offene Ablehnung waren die ersten Reaktionen auf diesen Vorschlag. Von unnötigem Zeitverlust war die Rede, da sowohl die Problemlage als auch die Lösungsmöglichkeiten klar schienen.

Darüber, wie diese Gruppe schließlich überzeugt werden konnte, sagt Friedberg nichts, aber es ist zu vermuten, daß die offizielle Beauftragung durch die Konzernleitung und der unmißverständliche Auftrag jeweils ‚kleine‘ strategische Organisationsanalysen anzufertigen, den Ausschlag gegeben haben – hierarchieinduzierte Beteiligung, wenn man so will. Schirmer spricht in einem ähnlichen Zusammenhang von der Notwendigkeit von Verhandlungsgrenzen, um den Veränderungsprozeß nicht zum Spielball von Partikularinteressen zu machen (vgl. Schirmer 2000: 333). Nachdem die Arbeitsgruppen begonnen hatten, sich im Stil empirischer Organisationsforscher erzählen zu lassen, „wie die Dinge denn so laufen“, machten diese Gruppen von Führungskräften wirkliche Entdeckungen, die ihnen die Augen öffneten. Sie wurden aufmerksam auf die tatsächlichen Kommunikationsstörungen und Handlungsblockaden im Unternehmen.

Friedberg spricht von einem gelungenen Mobilisierungsprozeß, bei dem durch das Erlernen und Anwenden einer neuen Denkweise zum einen eine nochmal verfeinerte Analyse und eine operationalisierte Diagnose angefertigt werden konnte, und zum anderen Konsens innerhalb einer heterogenen Projektgruppe aufgebaut werden konnte. Mit anderen Worten gelang es auf diese Weise, sie für eine bestimmte gemeinsame Problemlösung zu mobilisieren, die bei den konkreten und komplexen Problemstellungen ansetzte.<sup>115</sup> Was bisher aber noch aussteht, ist die Umsetzung dieser im Zuge einer neuen Denkweise gewonnenen Problemlösungen. In der letzten Projektphase mußte es darum gehen, die auf der Grundlage einer strategischen Organisationsanalyse neu geplanten Fertigungsbereiche funktionsfähig zu machen, d. h. die neuen Ansätze in geeignete Arbeitsroutinen und Handlungsrepertoires zu überführen.

Der begonnene Diffusionsprozeß einer neuen Denkweise setzte sich insofern fort, als die neuen Bereichsleiter, die allesamt aus Mitgliedern der Projektgruppe rekrutiert wurden, den Auftrag erhielten, mit ähnlichen Methoden den Veränderungsprozeß in ihren Bereichen fortzusetzen. Erneut wurden Projektgruppen eingesetzt, diesmal mit Meistern und Vorarbeitern, um die Arbeitsorganisation, Qualifikationsstrukturen und Kooperationsmuster des jeweiligen Bereichs an die neuen Anforderungen anzupassen und im Wortsinn zu operationalisieren. Insgesamt gelang es auf diese Weise, innerhalb von achtzehn Monaten einen Veränderungsprozeß sowohl wirtschaftlich als auch sozial erfolgreich abzuschließen, wie Friedberg resümiert.

Neben den bereits genannten Reflexivitätsmodi zeigt sich hier noch ein weiterer: „Reflexivitätssteigerung durch Expertenwissen“. Das Expertenwissen von Friedberg und Kollegen liegt vor allem im besonderen prozeduralen Vorgehen während dieses Veränderungsprozesses. Nur so waren sie in der Lage, den beratenen Akteuren anschlussfähige Handlungsalternativen aufzuzeigen bzw. diese selbst entwickeln zu lassen, die die Akteure allein nicht zustande gebracht hätten. Das ihre Expertise verfangen kann ist allerdings an eine Bedingung geknüpft, nämlich die Bereitschaft und Fähigkeit des Klienten

---

<sup>115</sup> Welche Rolle Friedberg und Kollegen bei diesem Prozeßabschnitt gespielt haben, erschließt sich nur indirekt. Ihrer Schilderung ist aber zu entnehmen, daß sie den Arbeitsgruppen bei der Anwendung der neuen mikropolitischen Denkweise kontinuierlich assistiert haben. Durchdrungen war ihr eigenes Handeln, so lese ich es, von ständigen Verhandlungsprozessen, um die Triftigkeit ihres Vorgehens nicht in Frage stellen zu lassen. Das ist ihnen vor allem mit Hilfe der Hierarchie gelungen. Und in diesen Verhandlungen wird deutlich, daß sie als Berater unvermeidlich auch Akteure gewesen sind, die um ihre Handlungsfähigkeit bemüht sein mußten. Auf welche Tauschgeschäfte sie sich dabei eingelassen haben, um eine Beratung nach Maß durchhalten zu können, verraten sie nicht, aber es ist zu vermuten, daß auch sie sich in Koalitionsprozessen befanden, die ihre Eigendynamik entwickelten, etwa in Bezug auf den Umfang und die Intensität der zur Verfügung gestellten Beratungsleistung. Insofern hat auch diese Beratung ihre blinden Flecken.

sich Fragen zu stellen und Optionalitäten abzuarbeiten, statt eindeutige Lösungen zu verlangen (vgl. Moldaschl 2001: 21).

Das hier beschriebene Vorgehen Friedbergs als Berater erinnert auf den ersten Blick an bekannte Verfahren der Organisationsentwicklung und ähnelt auf den ersten Blick durchaus dem geplanten Vorgehen der Berater bei Müller, aber es finden sich wesentliche Unterschiede:

Erstens: Der Produktion und Vermittlung von Wissen über die zugrundeliegenden Machtprobleme und ihrer Bedeutung für die Funktionsweise einer Organisation kommt eine überragende Bedeutung zu. Und der hier vorgestellte Weg, die Denkweise einer strategischen Organisationsanalyse in die Organisation diffundieren zu lassen, ist meines Erachtens eine bemerkenswerte Möglichkeit, analytisches Wissen sozial produktiv im Sinne angemessener und kontextsensitiver Handlungsmobilisation und –anleitung zu machen.

Zweitens: Der Veränderungsprozeß orientiert sich an der innerbetrieblichen Handlungskonstellation und zielt auf die Beteiligung der Akteure. Aber damit ist etwas anderes gemeint als das normative „Betroffene-zu-Beteiligten-zu-Machen“ der traditionellen Organisationsentwicklung. Die Beteiligung diene hier der Wissensgewinnung und der Mobilisierung, nicht der (einseitigen) Interessenvertretung.

Friedberg betont, daß ihr Ansatz hierarchiefreundlich gewesen sei. Damit verweist er auf die zentrale Rolle, die der Leitung und den mittleren Führungskräften bei diesem Veränderungsprojekt zugekommen ist. Vor allem dadurch, daß das mittlere Management ‚empowert‘ worden ist, war es selbst in der Lage zu ‚empowern‘. Die Mobilisierung und Beteiligung wurde also über die mittleren Manager erreicht. Vermieden werden konnten so die typischen Blockaden durch das mittlere Management, wie sie im Fall Müller deutlich geworden sind (vgl. Minssen 1994; Minssen 1991).

Natürlich gibt es keine Garantie für das Gelingen einer solchen Beratung, auch sie bleibt eine Wette auf noch nicht genutzte Handlungspotentiale, die gewonnen bzw. verloren werden kann. Aber dieser Fall einer mikropolitischen Beratung zeigt meines Erachtens eindrucklich, wie man sich einen Veränderungsprozeß vorzustellen hat, der auf die tatsächliche Verhaltensänderung von Akteuren zielt und welche Bedeutung hierbei der spezifischen Denk- und Vorgehensweise der externen Berater zukommt. Leider erfahren wir wenig Konkretes über das genaue Verhalten von Friedberg und Kollegen als Akteure in diesem Veränderungsprozeß. Erkennbar wird in ihrer Berichterstattung aber immerhin, daß

es sich auch für sie um einen permanenten Verhandlungsprozeß gehandelt hat, bei dem es darum gehen mußte, Akzeptanz und Unterstützung für ihre spezifische Denk- und Vorgehensweise zu gewinnen. An einigen Stellen ihrer Beschreibung ist von Beharren, Konflikt oder Abwehr die Rede, ohne daß sie in ihrer Fallbeschreibung genauer darüber Auskunft geben, mit welchen konkreten Mitteln und Handlungsstrategien sie in diesen kritischen Situationen weitergekommen sind. Es ist aber zu vermuten, daß sie sich Vereinnahmungsangeboten gegenüber sahen und daß sie sich den nötigen Rückhalt für ihre Position, wie sie einräumen, bei mächtigen Akteuren gesichert haben. Offensichtlich ist es ihnen dabei gelungen, sich ihr kritisches Reflexionspotential nicht aus der Hand nehmen zu lassen und ihren Status als ‚Metaspieler‘ (Iding 2000: 193) abzusichern. Nur so konnten sie in der Lage bleiben, einen wichtigen Beitrag in diesem Veränderungsprozeß zu leisten, nämlich die tatsächliche Komplexität der Probleme und Lösungsschritte zum Leitfaden der Veränderung zu machen und so Abstand zu gewinnen von den falschen Vereinfachungen und partiellen Diagnosen der Akteure.

Ihre Autonomie und Handlungsfähigkeit als Berater ergab sich zusammengefaßt keineswegs von selbst, sondern war gebunden an die Machtstrukturen der Organisation und alles andere als konfliktfrei. Eine strategische Organisationsanalyse macht es, mit den Worten Croziers und Friedbergs, auch bei der Beratung „nötig, die einzelnen Veränderungsschritte aus der Kenntnis des Kontextes und aus der Analyse der erlebten Erfahrungen der betroffenen Akteure herzuleiten und damit die Machtprobleme und Krisengefahren in die Analyse und Entscheidungsvorbereitung einzubeziehen. Sie zwingen uns, Strategien zu entwerfen, die nicht der Krisenvermeidung dienen sollen, sondern darauf angelegt sind, das Ausarten der notwendigen Brüche in regressive Krisen zu verhindern und tatsächlich dauerhafte Neuerungen durch das Erproben und Erlernen neuer Spiele sowie neuer Steuerungs- und Regulierungsweisen hervorzubringen.“ (Crozier/Friedberg 1993: 266)

Gemessen am Reflexivitätsmaßstab Moldaschls erfüllt ein solcher mikropolitische Beratungsansatz bislang vier der geforderten sechs Kriterien: Kontextualisierung, Reflexivitätssteigerung durch Expertenwissen, Abgrenzung und Politische Perspektive. Zu kurz kommen zwei Punkte die Moldaschl als „Dezentrierung“ und „Rezentrierung“ bezeichnet. Damit ist folgendes gemeint: „ Im Unterschied zum rationalistischen Handeln benötigt reflexives Handeln Methoden zur Selbstbeobachtung und, im Unterschied zum Prozeduralismus, die Bereitschaft zu normativer Selbstkritik. Wer nichtintendierte Konsequenzen des Handelns in den Mittelpunkt seiner Analytik stellt, muß auch gegenüber



seinen eigenen Intentionen skeptisch bleiben.“ (Moldaschl 2001: 21) Die Frage ist dann, „wie bringt eine reflexive Interventionsmethodik den Berater dazu, Distanz zu sich selbst einzunehmen und von seiner Akteursperspektive zu dezentrieren?“ (ebd.) Ich habe schon darauf hingewiesen, daß die Berichterstattung Friedbergs in diesem Punkt unscharf und unvollständig ist. Wir erfahren nicht genau, wie er mit eigenen Abhängigkeiten und Interessenbindungen umgegangen sind. Was fehlt, ist eine Selbstanwendung der strategischen Organisationsanalyse als Supervisions- bzw. Evaluationsinstrument. Nur so kann für Moldaschl ein reflexiver Umgang mit dem eigenen Tun befördert werden. Das Friedberg das an anderer Stelle, etwa mit der Unterscheidung von Analyse und Diagnose, bereits angedacht hat, läßt zumindest erwarten, daß ein solcher Beratungsansatz in dieser Richtung ausbaubar ist für einen reflexiveren Einsatz in Beratungssituationen.

Eng verknüpft hiermit ist ein zweiter Punkt („Rezentrierung“), der bei Friedberg auch noch nicht ausgearbeitet ist und bei Moldaschl in folgender Forderung mündet: eine reflexive Interventionsmethode fordert den Intervenierenden auf, sich selbst immer auch als Bestandteil des (Interaktions)Systems zu betrachten, und den Blick auf mögliche bzw. faktische Nebenfolgen seines Handelns im Spiel der Kräfte zu lenken (vgl. Moldaschl 2001: 22). Mit Bezug auf Friedbergs Beratungsfall müßte man sich fragen, inwieweit er selbst zum Veränderungsunternehmer geworden ist und welche Folgewirkungen dies bei verschiedenen Akteursgruppen auslöst bzw. auslösen könnte. Auch hier fehlt es an gegenstandsbezogener Supervision.

Festhalten läßt sich, daß die strategische Organisationsanalyse als Beratungsheuristik bereits über einiges Reflexivitätspotential im Moldaschlschen Sinn verfügt, aber es fehlt noch eine Auseinandersetzung mit den eigenen ‚blinden Flecken‘ in Beratungssituationen. Als Berater trifft der mikropolitische Analytiker auf sich selbst, ist mit (Neben)Folgen seines Handelns konfrontiert. Die situative Supervision und Evaluation des eigenen Tuns könnte ein geeigneter Schritt hin zur eigenen Selbstaufklärung sein, denn auch der mikropolitische Berater ist kein hyperreflexiver Akteur und bedarf der Perspektivebdifferenz durch andere; durch die ‚Peer Group‘, aber möglicherweise auch durch die Beratenen selbst. Ich sehe hier noch viele offene Fragen und weiteren Forschungsbedarf, denn eine genauere Verständigung über und die Erprobung von geeigneten Supervisions- und Evaluationsmethoden steht noch aus (vgl. Thoenig 2000). Ein Manko, das allerdings die gesamte Branche der Organisationsberatung betrifft (vgl. Kühl 2001e).

## 7. Resümee und Ausblick

Ausgangspunkt dieser Arbeit war ein deutliches Unbehagen gegenüber den allzu glatt geschilderten Beratungsverläufen der Beratungsindustrie, die einer endlosen Reihe von Erfolgsgeschichten gleichen. Der dort dominierende Gestaltungsoptimismus bekommt aber deutliche Risse, wenn man einen Beratungsprozeß mikropolitisch analysiert. Dann erkennt man, daß Beratung nicht per se ein Hort höherer Rationalität ist, sondern daß mit Interessengegensätzen und –konvergenzen, daß mit Koalitionen und Bündnisse und daß mit heftigen Kämpfen und wechselnden Fronten, aber auch mit nichtintendierten Folgen zu rechnen ist. Und die Berater selbst stehen nicht über den Dingen, sondern werden zu Akteuren mit immer auch eigenen Interessen, die nur bedingt mit dem eigentlichen Beratungsauftrag zu tun haben. Meines Erachtens erhält man so ein realistischeres Bild von Beratung, als es die sonst üblichen „Feiertagsbilder der Berater“ (Iding 2001) suggerieren.<sup>116</sup>

Nimmt man eine solche Perspektive ein, dann führt dies zu neuen Fragen in Bezug auf Beratung, und eine Erklärungslücke tut sich auf. Scheinbare Selbstverständlichkeiten wie die Neutralität und wohlwollende Allparteilichkeit der Berater, ihre umstandslose Hilfe zur Selbsthilfe, Qualifizierung als scheinbar geeignete Methode kollektiven Lernens oder die Wirkung von Modernisierungsleitbildern erweisen sich bei näherem Hinsehen als problematisch.

Auf der Basis einer strategischen Organisationsanalyse wird Beratung interpretierbar als ein Ergebnis von Aushandlungsprozessen zwischen interessegeleiteten Akteuren im Rahmen einer spezifischen sozialen Ordnung. Beratung wird nun als komplexer Verhandlungsprozeß begreifbar, bei dem unterschiedliche Zielvorstellungen, Situationswahrnehmungen und –deutungen sowie situationsspezifische Handlungsorientierungen während des Veränderungsprozesses in Konflikt geraten. Die Herausschälung von Interessen(konflikten), die Rekonstruktion von Koalitionsverläufen, das Aufzeigen von Stigmatisierungsprozessen oder

---

<sup>116</sup> Wenn auch abgeschwächt, gelangt Susanne Mingers in ihrer Begleitforschung über systemische Beratung zu einer ähnlichen Einschätzung. Auch in ihrem Fall beobachtet sie zentrale (Macht)Problematiken wie „das angespannte Verhältnis von Verwaltung und Verkauf“ oder die „prekäre Position der Gruppensprecher“, die verdeckt den gesamten Beratungsprozeß und auch die Arbeit der Berater tangieren. Im Unterschied zu den von mir begleiteten Beratern versuchen sich die systemischen Berater aber rauszuhalten, daran haben sie ein Interesse. Aber dieser Kampf um professionelle Distanz bei zentralen Problemen ist nicht interessenlos und hat Folgen: die Ignoranz der zentralen Problematiken konterkariert das beraterische Vorgehen als weitgehend irrelevant (vgl. Mingers 1996: 235f.). Das systemische Berater beim Thema Macht einen blinden Fleck haben, wird in jüngster Zeit immer offensichtlicher (vgl. Kühl 2001c). Die harsche Kritik von Sandner angesichts eines problematisch verlaufenen systemischen Beratungsfalls bei den Stadtwerken einer deutschen Großstadt macht dies deutlich: „Wer aber von ‚Kulturveränderung‘ spricht, wenn es um Arbeitsplatzverlust und existenzielle Bedrohung geht, der bedient sich einer Tarnsprache. Und wer sein Subprojekt auch noch ‚Gewinner ohne Verlierer‘ nennt, wenn ‚Stellenabbau unumgänglich ist‘ (...), weiß zumindest sehr genau, was ein sozialer Euphemismus ist“ (Sandner 2003: 96).

die mikropolitische Aufladung von Leitbildern und Qualifizierungskonzepten erweisen sich als brauchbare Analyseansätze, um die scheinbar irrationalen und widersprüchlichen Interaktionen der beteiligten Akteure in diesem unübersichtlichen Beratungsfall besser zu verstehen und gleichzeitig ein realitätsadäquateres Bild von Beratung zu liefern. Aufmerksam wird man so auf die tatsächlichen Herausforderungen, vor denen Beratung steht.

Eine solche Sichtweise, darauf kam es mir an, bewahrt vor allzu funktionalistischen und (sozial)technologisch vereinfachten Interpretationen von Beratung in/von Organisationen, die bislang sowohl das Selbst- als auch das Fremdverständnis von Beratung prägen. Die hier, in Anlehnung an Friedbergs Banalisierung von Organisation, vorgeschlagene Banalisierung von Beratung heißt dann zuzugestehen, daß sich während eines Beratungsprozesses zunächst einmal genau die sozialen Prozesse abspielen, die auch für andere organisierte Handlungssysteme kennzeichnend sind. Prinzipiell unterscheidet sich Beratung nicht von anderen sozialen Ordnungen. Umstandslos eine „Reflexivitätssteigerung durch Organisationsberatung?“ (Springer 1997) anzunehmen, ist vor dem Hintergrund dieses Beratungsfalls (und vermutlich vieler anderer) fragwürdig.<sup>117</sup>

Der sich hier verfestigende Eindruck ist, daß Beratung bislang kein ausgeprägtes Sensorium für die zentralen machtpolitischen Aspekte von organisationaler Veränderung hat. Das gilt sowohl für die Wahrnehmung der ‚Klientenorganisation‘ als mikropolitische Arena als auch für die Konzeption von Beratung als immer auch machtvollm Handeln (vgl. Kühl 2001c; Iding 2001). Nach alldem wird verständlich, daß es bis auf weiteres durchaus konstruktiv sein kann, die Beratung von Unternehmen als Problem zu betrachten und nicht vorschnell in der Beratung von Unternehmen die Lösung organisationaler Probleme zu sehen. Gelingende Beratung ist voraussetzungsvoll, wenn mit ihr tatsächliche Verhaltensänderung und damit verbunden, Veränderungen in der Spiellogik eines Handlungssystems erreicht werden sollen; Minssen spricht in einem ähnlichen Zusammenhang von gelingender Beratung als eher unwahrscheinlichem Fall (vgl. Minssen 1998: 68).

Zusammengefaßt plädiert eine strategischen Organisationsanalyse (als Denk- und Handlungsweise in Veränderungsprozessen) gegen die umsichgreifende Technisierung von Interventionsprozessen. D. h., sie wendet sich gegen:

Erstens: die Technisierung der Probleme (verstanden als Suche nach technischen oder menschlichen Sündenböcken wie ‚die EDV‘ oder ‚die Meister‘);

---

<sup>117</sup> Springer benutzt hier zwar ein Fragezeichen, aber der Tenor seiner Argumentation läuft genau auf eine relativ umstandslose Reflexivitätssteigerung hinaus.

zweitens: die Technisierung der Lösungen (in Form von Managementkonzepten wie TQM, CIM, Business Reengineering oder Gruppenarbeit) und  
drittens: die Technisierung des Veränderungsinstrumentariums (Visualisierungs- und Moderationstechniken).

Stattdessen fordert sie, die Reformprozesse bei den empirischen Handlungssystemen anzusetzen und einen Veränderungsprozeß nach Maß zu planen, der die tatsächliche Komplexität der Problemstellungen und Lösungswege berücksichtigt (vgl. Friedberg 1995: 338ff.; stärker gesellschaftspolitisch argumentierend Crozier 1982: 127f.; Crozier 1983). Zu diesem Schluß kommen in jüngerer Zeit auch industriesoziologische Forschungen, die konstatieren, daß Rationalisierungskonzepte wie Gruppenarbeit eine schwer zu bewältigende Zumutung darstellen, wenn sie nicht auf der Analyse der internen Problemsichten und –deutungen aufbauen (vgl. Minssen 2001a: 195; Minssen 1999).

Noch steckt eine mikropolitisch fundierte Beratung in den Anfängen, noch wissen wir zu wenig über ihre Wirkungsweise und Einsatzmöglichkeiten. Weitere intensive fallvergleichende und systematisierende Forschung in unterschiedlichen Beratungskontexten ist gefragt. Erst dann bietet sich meines Erachtens eine aussichtsreiche Möglichkeit, sozialwissenschaftliche Beratung weiter zu professionalisieren. Die Ausgangsbedingungen erscheinen mir insofern günstig, als mit der strategischen Organisationsanalyse und anderen mikropolitischen Konzepten bereits Forschungsansätze vorliegen, bei denen man auf eine elaborierte empirische Analysemethode zurückgreifen kann, die praktikable Anwendungsbezüge erkennen läßt, wenn es um die ‚Beratung‘ von Organisationen gehen soll. Aber noch ist es nicht soweit, mikropolitische Konzepte als Beratungsmethode ‚einzusetzen‘, wie Geßner etwas vorschnell meint (vgl. ders. 2001: 52).<sup>118</sup>

Vor welchen Herausforderungen und Schwierigkeiten Beratung steht, hat die hier vorgelegte mikropolitische Analyse einer konventionellen Organisationsentwicklung gezeigt, wo mikropolitisch ‚naive‘ Reformen auf ‚naive‘ Berater getroffen sind. Ihr unrealistischer Veränderungsoptimismus und ihre Unterschätzung der sozialen Komplexität und Konflikthaltigkeit ihres Reformvorhabens hat zu Krisen geführt, die organisationales Lernen weitgehend ausgeschlossen haben, was eher zufällige Lerneffekte, wie gesehen, nicht ausschließt.

---

<sup>118</sup> Die Beratungsindustrie entdeckt neuerdings die Widersprüchlichkeit von Reformprozessen als neues Beratungsfeld. Es werden Methoden und Einsatzperspektiven beschrieben, mit denen „Dilemmata in Organisationen aktiv (zu) bewältigen“ (Fontin 1998: 5) sind. So interessant einige Vorschläge bei Fontin auch sind, deutet sich doch wieder eine simplifizierende Instrumentalisierung an, so als ob sich die Widersprüche einfach auflösen ließen.

Auch wenn der von mir beschriebene Beratungsverlauf sich wie ein grotesker Sonderfall ausnimmt, ist die These nicht allzu gewagt, daß zahlreiche Reformprojekte einen ähnlich kritischen Verlauf nehmen. Unternehmenskrisen dieser Art scheinen alltäglicher zu sein als bislang angenommen und das Scheitern der dann in Anschlag gebrachten normativen ‚Krisenbewältigungsszenarien‘ ist mittlerweile ein offenes Geheimnis (vgl. Kühl 2000; Kühl 1998).

Um Mißverständnissen vorzubeugen, möchte ich betonen, daß eine mikropolitische Herangehensweise in der Beratung nicht dazu dienen kann, das ‚störende‘ Problem der Macht auszuräumen. In dieser Hinsicht entzieht sich eine strategische Organisationsanalyse jedem Ansinnen, sie zu instrumentalisieren bzw. zu technisieren – Mikropolitik ist nicht als ein weiteres Reorganisationstool anwendbar und zwar aus folgendem Grund: Man könnte nun annehmen, daß im Zuge einer mikropolitischen Analyse der Abstand zwischen der formalen und der tatsächlichen Funktionsweise einer Organisation aufgehoben werden könnte. Aber dieser Eindruck täuscht, das betont Friedberg vor dem Hintergrund einiger Fehlinterpretationen immer wieder (Friedberg 1995; 2003b). Zwar verschieben sich möglicherweise auf Grund von Reorganisationsprozessen Unsicherheitszonen und ergeben sich andere Verhandlungsoptionen, aber letztlich wird er auch hier stets wieder eine neue Machtbeziehung bzw. –ordnung hergestellt. Anders formuliert, führen die unvermeidlichen Planungslücken eines (auch mikropolitisch instruierten) Veränderungskonzepts zu neuen Unsicherheitszonen, die von Akteuren besetzt werden müssen, was sukzessive neue Machtquellen und neue Verhandlungsbeziehungen erzeugt. Die Herausforderung liegt also nicht darin, die Differenz von Theorie und Praxis zu überwinden, sondern ihre Unvermeidbarkeit anzuerkennen und zu lernen, mit dieser ‚Steuerungslücke‘ umzugehen.

Die Kenntnis und das Verständnis des Terrains – seiner Zwänge wie Möglichkeiten – bleiben aber die unverzichtbare Basis jeder erfolgreichen Veränderung. Daraus folgt zum Beispiel, daß es bei einer mikropolitischen Analyse nicht um ein naives Offenlegen der Ergebnisse gehen kann, sondern daß man der Tatsache Rechnung tragen muß, daß Latenzen auch eine Schutzfunktion ausüben, die leichtfertig zu zerstören kaum zu überwindende Blockaden auslösen können (vgl. Iding 2000: 192; Mingers 1996: 241). Gerade bei beteiligungsorientierten Veränderungsvorhaben wird dieses Problem derzeit oft ausgeblendet. Man versucht, dem „heimlichen Management“ (Moulet 1992), den informellen Regeln und Praktiken auf die Spur zu kommen, es allzuschnell zu formalisieren und es in eine neue offizielle Ablauforganisation zu fassen. Dieses Vorhaben trifft aber prompt auf eine Reihe von

Schwierigkeiten, die mit der vorschnellen Rationalisierung von latenten (informellen) Strukturen zusammenhängt, weil nicht beachtet wird, daß das Offenlegen und Formalisieren von informellen Regelungen in erster Linie eine Verhandlungsbeziehung ist, deren Verlauf kontingent bleibt (vgl. Crozier/Friedberg 1993: 267).<sup>119</sup>

„Will man die impliziten Verhandlungen, auf denen zu einem großen Teil das tatsächliche Funktionieren einer Organisation beruht, zu schnell officialisieren und um jeden Preis Bereiche klären, in denen ein Minimum an Mehrdeutigkeit unerlässlich bleibt, um flexible Anpassungen zwischen den Beteiligten zu erlauben, so bedeutet dies oft das Herauskristallisieren von Machtbeziehungen, die Formalisierung von Beziehungen und damit auch das Erstarren der notwendigen Abstimmungsprozesse. Viele Verhandlungen in einem Änderungsprozeß können und müssen deshalb implizit bleiben.“ (Friedberg 2003b: 121)

Zusammengefaßt beinhaltet eine solche Herangehensweise an eine Mikropolitik der Beratung zweierlei: Sie ist zum einen ein Plädoyer für mehr Reflexivität, was die soziale Verfaßtheit von Unternehmen und ihre Beratung betrifft und zum anderen will sie deutlich machen, daß die totale Transparenz einer sozialen Situation weder möglich noch nötig ist (vgl. Moldaschl 2001).<sup>120</sup> Das führt zur Einnahme einer besonderen Wissenschafts- bzw. Beratungshaltung: Ganz im Sinne des Beck/Bonß'schen Aufrufs zu einer reflexiven Verwissenschaftlichung geht es auch hier darum, anzuerkennen, daß Wissenschaft kein besseres, sondern vor allem anderes Wissen zu Verfügung stellt (vgl. Beck/Bonß 1989; Beck/Bonß 1991). D. h., es gibt keine radikale Trennung zwischen dem Wissen eines (mikropolitisch instruierten) Beraters und dem der übrigen Akteure, höchstens einen perspektivischen Effekt. Der Mehrwert der Analyse entsteht allein dadurch, daß sie mit einer strukturierten und empirisch begründeten Denkweise verbunden ist und versucht, alle Perspektiven gleichzeitig in einer Gesamtanalyse in Szene zu setzen, mit dem Ziel, bei den beteiligten Akteuren die Reflexion über soziale Wirklichkeit anzuregen und dadurch ihre Perspektive

---

<sup>119</sup> Und eine solche Verhandlungsbeziehung, die im Fall der Einführung von Gruppenarbeit auf diskursive Koordinierung setzt, erzeugt ihrerseits einen „erhöhte(n) Bedarf an horizontaler und vertikaler Kommunikation“ (Minssen 2001b: 186), der seinerseits eine Zumutung für die Organisation darstellt und riskant bleibt. Welche Folgen diese Zumutung für das innerbetriebliche Verhältnis von Kooperation und Konflikt hat, diskutiert Minssen vor dem Hintergrund eigener empirischer Untersuchungen (vgl. Minssen 2001b).

<sup>120</sup> Wie ein solcher Weg für eine „anwendungsorientierte Grundlagenforschung“ aussehen kann, umreißt, reflektiert und pragmatisch zugleich, Michael Schumann in seiner Abschlußvorlesung „Das Ende der kritischen Industriosozologie?“ (vgl. ders. 2002; s. a. Kern/Schumann 1985). Er stellt sich die Frage, ob man dem Anspruch einer kritischen Industriosozologie gerecht werden und trotzdem an der Beratung und Mitwirkung bei betrieblichen Rationalisierungsprozessen beteiligt sein kann. Man kann, so Schumann, wenn es gelingt, auf der Linie kritischer Anwendungsorientierung zu bleiben (ebd. 21). „Gerade in der Analyse der betrieblichen Rationalisierung und der zu beobachtenden Auseinandersetzung um strukturinnovative und –konservative Arbeitspolitik bleibt der Konflikt als Movens des Geschehens konstitutiv.“ (ebd. 24) Das kann man auch auf sozialwissenschaftliche Beratung münzen (s. a. Gerst/Kuhlmann 1998: 262; Howaldt/Kopp 2001: 174). Die letztgenannten Autoren – allesamt „Wissenschaftler-Berater“ des SOFI in Göttingen bzw. der Sozialforschungsstelle in Dortmund – nehmen meines Erachtens aber noch zu selbstverständlich die relativ konfliktfreie Kombinierbarkeit von Beratung und Wissenschaft an. Ihre Vorschläge für einen selbstreflexiven Umgang mit Beratung und ihre Evaluationsansätze ignorieren noch weitgehend den Machtaspekt ihres beraterischen Tuns. Genau dort liegt aber die Basis einer reflexiven Organisationsberatung.

zu erneuern. Indem sie sehen, welche (empirisch begründete) Sichtweise andere von der Funktionsweise einer Organisation haben, gewinnen sie (möglicherweise) den nötigen Abstand von der eigenen Praxis, um sie so gegebenenfalls zu verbessern. Mehr kann nicht erwartet werden. Eine solche Herangehensweise führt zu einer bescheideneren, aber auch realistischeren Einschätzung der Möglichkeiten und Grenzen einer (auch mikropolitisch aufklärten) Beratung, macht sie doch die unumgängliche Kontingenz eines solchen Vorhabens deutlich und berücksichtigt sie die Autonomie der Akteure und die besonderen Spielregeln eines sozialen Feldes. „Die Schwierigkeit dabei ist, daß man lernen muß, in unbestimmten Wechselbeziehungen, in provisorischen und fließenden Strukturen, in unklaren, verschwommenen und mehrdeutigen Grenzen zu denken, daß man auch – und vielleicht vor allem – dazu gezwungen ist, den begrenzten Charakter unseres Wissens zu akzeptieren.“ (Friedberg 1995: 326) Ob in diesem Sinne eine neue Management- bzw. Beratungslogik entsteht, wie Crozier (1992, 1996) glaubt, bleibt abzuwarten. Noch befindet sie sich in den Anfängen, und die „Idee des Individuums“ (Brunsson 1993), so unrealistisch sie auch sein mag, strahlt immer noch eine enorme Anziehungskraft aus. Es gehört schon einiges dazu, einen Veränderungsprozeß ‚bloß‘ als eine Wette auf die Nutzung von bisher noch nicht genutzten Kompetenzen/Ressourcen zu betrachten, wenn vermeintlich klare Lösungen gefragt sind.

## Literatur

- Alemann, H. v./Vogel, A. 1996: Soziologische Beratung. Praxisfelder und Perspektiven, Opladen.
- Antoni, C. 1994: Gruppenarbeit in Unternehmen. Konzepte, Erfahrungen und Perspektiven, Weinheim.
- Atteslander, P. 1984: Methoden der empirischen Sozialforschung, 5. Aufl., Berlin.
- Bachmann, G. 1997: Mikro-Analyse, Reflexivität und einige Tassen Kaffee, in: A. Triebel (Hrsg.): Die Pragmatik des Gesellschaftsvergleichs, Leipzig, S. 193-206.
- Bachmann, G. 2002: Teilnehmende Beobachtung, in: S. Kühl/P. Strodtholz (Hrsg.): Methoden der Organisationsforschung, Hamburg, S. 323-361.
- Bachrach, S. B./Lawler, E. J. 1980: Power and Politics in Organizations, San Francisco.
- Baecker, D. 1998: Zum Problem des Wissens in Organisationen, in: Organisationsentwicklung, 3/98, S. 4-21.
- Bauer, F. 2000: Probleme der Arbeitszeitgestaltung im Krankenhaus. Erfahrungen aus der Evaluation eines Modellprojekts, in: Arbeit, Jg. 9, S. 191-203.
- Beck, J./Liesenkoetter, M./Teucher, R. 1996: Der Mensch im Industriebetrieb. Gestaltung von Arbeit und Technik in der modernen Organisation, Opladen.
- Beck, U./Bonß, W. 1989: Verwissenschaftlichung ohne Aufklärung? Zum Strukturwandel von Sozialwissenschaft und Praxis, in: dies. (Hrsg.): Weder Sozialtechnologie noch Aufklärung, Frankfurt/Main, S. 7-45.
- Beck, U./Bonß, W. 1991: Verwendungsforschung. Umsetzung wissenschaftlichen Wissens, in: U. Flick u. a. (Hrsg.): Handbuch Qualitative Sozialforschung, Weinheim, S. 416-423.
- Becke, G. 2002: Wandel betrieblicher Rationalisierungsmuster durch Mitarbeiterbeteiligung. Eine figurationssoziologische Fallstudie aus dem Dienstleistungsbereich, Frankfurt/Main.
- Becker, H. 1958: Problems of Inference and Proof in Participant Observation, in: American Sociological Review, Jg. 23, S. 660-672.
- Becker, H./Langosch, I. 1984: Produktivität und Menschlichkeit, Stuttgart.
- Bergstermann, J./Brandherm-Böhmker, R. 1991: Betriebliche Rationalisierungsprozesse - Betriebliche Verhandlungsprozesse. Eine Untersuchung von Innovationsverläufen in Großbetrieben, Bonn.
- Boje, D. M. 1991: The Storytelling Organization. A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm, in: Administrative Science Quarterly, Jg. 36, S. 106-126.
- Bosch, A./Fehr, H./Kraetsch, C./Schmidt, G. 1999: Sozialwissenschaftliche Forschung und Praxis, Wiesbaden.
- Bosetzky, H. 1977: Machiavellismus, Machtkumulation und Mikropolitik, in: Zeitschrift für Organisation, Jg. 46, S. 121-125.
- Bosetzky, H. 1992: Mikropolitik, Machiavellismus und Machtkumulation, in: W. Küpper/G. Ortmann (Hrsg.): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, Opladen, S. 27-38.
- Bourdieu, P. 1993: Narzißtische Selbstreflexivität und wissenschaftliche Reflexivität, in: E. Berg/M. Fuchs (Hrsg.): Kultur, soziale Praxis, Text, Frankfurt/Main, S. 365-374.
- Bourdieu, P. 1997: Die verborgenen Mechanismen der Macht, Hamburg.



- Bourdieu, P. 1998: Verstehen, in: ders. u. a. (Hrsg.): Das Elend der Welt. Zeugnisse und Diagnosen alltäglichen Leidens an der Gesellschaft, 2. Aufl., Konstanz, S. 779-882.
- Bouwen, R. 1993: Organizational Innovation as a Social Construction. Managing Meaning in Multiple Realities, in: S. Lindberg/H. Schreuder (Hrsg.): Interdisciplinary Perspectives on Organization Studies, Oxford, S. 133-149.
- Breisig, T. 1990: Organisationsentwicklung, in: ders. (Hrsg.): Betriebliche Sozialtechniken. Handbuch für Betriebsrat und Personalwesen, Frankfurt/Main, S. 323-341.
- Brentel, H. 2000: Friedberg, Erhard. (Rezension), in: K. Türk (Hrsg.): Hauptwerke der Organisationstheorie, Wiesbaden, S. 121-123.
- Brentel, H. 2003: Forschungsdesign für lernende Unternehmen, in: H. Brentel/H. Klemisch/H. Rohn (Hrsg.): Lernendes Unternehmen. Konzepte und Instrumente für eine zukunftsfähige Unternehmens- und Organisationsentwicklung, Wiesbaden, S. 43-67.
- Brunsson, N. 1982: The Irrationality of Action and Action Rationality. Decisions, Ideologies and Organizational Action, in: Journal of Management Studies, Jg. 19, S. 29-43.
- Brunsson, N. 1985: The Irrational Organization. Irrationality as a Basis for Organizational Action and Change, Chichester.
- Brunsson, N. 1989: The Organization of Hypocrisy. Talk, Decisions and Actions in Organizations, Chichester.
- Brunsson, N. 1993: Organizational Individuality and Rationality as Reform Content, in: N. Brunsson/J. P. Olsen (Hrsg.): The Reforming Organization, London, S. 60-87.
- Brunsson, N. 1996: Managing Organizational Disorder, in: M. Warglien/M. Masuch (Hrsg.): The Logic of Organizational Disorder, Berlin, S. 127-143.
- Brunsson, N./Olsen, J. P. (Hrsg.) 1993: The Reforming Organization, London.
- Brunsson, N./Sahlin-Andersson, K. 2000: Constructing Organizations. The Example of Public Sector Reform, in: Organization Studies, Jg. 21, S. 721-746.
- Brunsson, N./Winberg, H. 1993: Implementing Reforms, in: N. Brunsson/J. P. Olsen (Hrsg.): The Reforming Organization, London, S. 109-126.
- Brüsemeister, T. 2000: Qualitative Forschung. Ein Überblick, Wiesbaden.
- Burns, T. 1962: Micropolitics. Mechanism of Institutional Change, in: Administrative Science Quarterly, Jg. 6, S. 257-281.
- Chandler, A. D. 1962: Strategy and Structure, Cambridge/Mass..
- Child, J. 1972: Organizational Structure, Environment and Performance. The Role of Strategic Choice, in: Sociol, Jg. 6, S. 1-22.
- Cohen, M. D./March, J. G./Olsen, J. P. 1972: A Garbage Can Model of Organizational Choice, in: Administrative Science Quarterly, Jg. 17, S. 1-25.
- Crozier, M. 1964: The Bureaucratic Phenomenon, London.
- Crozier, M. 1966: Human Relations at the Management Level in a Bureaucratic System of Organization, in: A. H. Rubenstein/C. J. Haberstroh (Hrsg.): Some Theories of Organization, Homewood, S. 205-234.
- Crozier, M. 1968: Der bürokratische Circulus vitiosus und das Problem des Wandels, in: R. Mayntz (Hrsg.): Bürokratische Organisation, Köln, S. 277-288.

- Crozier, M. 1970: Bureaucratic Organizations and the Evolution of Industrial Society, in: A. Etzioni (Hrsg.): A Sociological Reader on Complex Organizations, London, S. 357-374.
- Crozier, M. 1971: The World of the Office Worker, Chicago.
- Crozier, M. 1982: Strategies for Change. The Future of French Society, Cambridge/Mass..
- Crozier, M. 1983: Implications for the Organization, in: H. J. Otway/M. Peltu (Hrsg.): New Office Technology. Human and Organizational Aspects, Norwood, S. 86-101.
- Crozier, M. 1992: Entsteht eine neue Managementlogik?, in: Journal für Sozialforschung, Jg. 32, S. 131-140.
- Crozier, M. 1993: Will a New Logic of Management Emerge?, in: J. Child/M. Crozier/R. Mayntz (Hrsg.): Societal Change Between Market and Organization, Aldershot, S. 19-29.
- Crozier, M. 1996: Bounded Rationality, Hyper-Rationalization and the Use of Social Science Knowledge, in: M. Warglien/M. Masuch (Hrsg.): The Logic of Organizational Disorder, Berlin, S. 193-198.
- Crozier, M./Friedberg, E. 1976: Organizations as Means and Constraints of Collective Action, Berlin.
- Crozier, M./Friedberg, E. 1993: Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht und Organisation, Frankfurt/Main.
- Crozier, M./Thoenig, J.-C. 1976: The Regulation of Complex Organized Systems, in: Administrative Science Quarterly, Jg. 21, S. 547-570.
- Cyert, R. M./March, J. G. 1963: A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs.
- Czarniawska-Joerges, B. 1990: Merchants of Meaning. Management Consulting in the Swedish Public Sector, in: B. A. Turner (Hrsg.): Organizational Symbolism, Berlin, S. 139-150.
- Czarniawska-Joerges, B. 1997: Symbolism and Organization Studies, in: G. Ortmann/J. Sydow/K. Türk (Hrsg.): Theorien der Organisation, Opladen, S. 360-384.
- Czarniawska-Joerges, B./Jacobsson, B. 1995: Political Organization and Commedia Dell'Arte, in: Organization Studies, Jg. 16, S. 375-394.
- Czarniawska, B./Joerges, B. 1998: Winds of Organizational Change. How Ideas Translate into Objects and Actions, in: N. Brunsson/J. P. Olsen (Hrsg.): Organizing Organizations, Kopenhagen, S. 197-236.
- Czarniawska-Joerges, B./Wolff, R. 1991: Leaders, Managers, Entrepreneurs On and Off the Organizational Stage, in: Organization Studies, Jg. 12, S. 529-546.
- Degele, N./Münch, T./Pongratz, H. J./Saam, N. J. 2001: Soziologische Beratungsforschung. Perspektiven für Theorie und Praxis in der Organisationsberatung, Opladen.
- Deutschmann, C. 1993: Unternehmensberater - eine neue "Reflexionselite"?, in: W. Müller-Jentsch (Hrsg.): Profitable Ethik - effiziente Kultur, München, S. 57-82.
- Deutschmann, C./Faust, M./Jauch, P./Notz, P. 1995: Veränderung der Rolle des Managements im Prozeß reflexiver Rationalisierung, in: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 24, S. 436-450.
- Doppler, K./Lauterburg, C. 1997: Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, 6. Aufl., Frankfurt/Main.
- Elias, N. 1984: Notizen zum Lebenslauf, in: P. Gleichmann/J. Goudsblom/H. Korte (Hrsg.): Macht und Zivilisation. Materialien zu Norbert Elias' Zivilisationstheorie 2, Frankfurt/Main, S. 9-82.
- Elias, N. 1990: Engagement und Distanzierung. Arbeiten zur Wissenssoziologie 1, 2. Aufl., Frankfurt/Main.
- Elias, N. 1991a: Was ist Soziologie?, 6. Aufl., Weinheim.

- Elias, N. 1991b: Mozart. Zur Soziologie eines Genies, Frankfurt/Main.
- Elias, N./Scotson, J. L. 1993: Etablierte und Außenseiter, Frankfurt/Main.
- Exner, A./Königswieser, R./Pelikan, J. 1995: Systemische Intervention in der Beratung, in: Organisationsentwicklung, 2/95, S. 52-65.
- Exner, A./Königswieser, R./Titscher, S. 1987: Unternehmensberatung – systemisch, in: Die Betriebswirtschaft, Jg. 47, S. 265-284.
- Fatzer, G. 1987: Ganzheitliches Lernen. Humanistische Pädagogik und Organisationsentwicklung, Paderborn.
- Faust, M./Jauch, P./Brünnecke, K./Deutschmann, C. 1994: Dezentralisierung von Unternehmen. Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik, München.
- Faust, M. 1998: Die Selbstverständlichkeit der Unternehmensberatung, in: J. Howaldt/R. Kopp (Hrsg.): Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung. Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis, Berlin, S. 147-181.
- Faust, M. 2001: Warum boomt die Managementberatung? - und warum nicht zu allen Zeiten und überall, unveröffentlichtes Manuskript.
- Feldman, M. S./March, J. G. 1981: Information in Organizations as Signal and Symbol, in: Administrative Science Quarterly, Jg. 26, S. 170-183.
- Feldman, M. S. 1995: Strategies for Interpreting Qualitative Data, Thousand Oaks.
- Fernler, K. 1993: The Reform Principle, Reality and Mediating Concepts, in: N. Brunsson/J. P. Olsen (Hrsg.): The Reforming Organization, London, S. 88-108.
- Fiedler, J./Friedberg, E. 1980: Beschreibung und Evaluierung eines partizipativen Organisationsveränderungsprozesses in einer deutschen Stadtverwaltung, Berlin.
- Fine, G. A. 1993: Ten Lies of Ethnography. Moral Dilemmas of Field Research, in: Journal of Contemporary Ethnography, Jg. 22, S. 267-294.
- Fontin, M. 1998: Dilemmata in Organisationen aktiv bewältigen. Das ADINO-Verfahren. Potential, Werkzeug und Einsatzperspektiven, in: Organisationsentwicklung, 2/98, S. 4-17.
- French, W./Bell, C. 1994: Organisationsentwicklung. Sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsveränderung, 4. Aufl., Stuttgart.
- Freriks, R./Hauptmanns, P./Schmid, J. 1993: Die Funktion von Managementstrategien und -entscheidungen bei der Modernisierung des betrieblichen Produktionsapparats, in: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 22, S. 399-415.
- Fricke, E./Notz, G./Schuchardt, W. 1982: Beteiligung im Humanisierungsprogramm. Zwischenbilanz 1974-1980, Bonn.
- Friebertshäuser, B. 1997: Feldforschung und teilnehmende Beobachtung, in: dies./A. Prengel (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft, München, S. 503-533.
- Friedberg, E. 1977: Zur Politologie von Organisationen. Prämissen einer strategischen Organisationsanalyse, Berlin.
- Friedberg, E. 1986: Folgen der Informatisierung der Produktion für die Machtquellen unterer und mittlerer Führungskräfte, in: R. Seltz/U. Mill/E. Hildebrandt (Hrsg.): Organisation als soziales System. Kontrolle und Kommunikationstechnologie in Arbeitsorganisationen, Berlin, S. 143-149.
- Friedberg, E. 1990: Generalized Political Exchange, Organizational Analysis and Public Policy, in: B. Marin (Hrsg.): Generalized Political Exchange, Frankfurt/Main, S. 185-198.

- Friedberg, E. 1992: Zur Politologie von Organisationen, in: W. Küpper/G. Ortmann (Hrsg.): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, Opladen, S. 39-52.
- Friedberg, E. 1993: From Organization to Concrete Systems of Action, in: S. Lindberg/H. Schreuder (Hrsg.): Interdisciplinary Perspectives on Organization Studies, Oxford, S. 153-169.
- Friedberg, E. 1995: Ordnung und Macht. Dynamiken organisierten Handelns, Frankfurt/Main.
- Friedberg, E. 1996: The Relativization of Formal Organization, in: M. Warglien/M. Masuch (Hrsg.): The Logic of Organizational Disorder, Berlin, S. 107-125.
- Friedberg, E. 1997: Going Beyond the Either/Or, unveröffentlichtes Manuskript.
- Friedberg, E. 2001: Societal or Systems Effects?, unveröffentlichtes Manuskript.
- Friedberg, E. 2003a: Mikropolitik und Organisationelles Lernen, in: H. Brentel/H. Klemisch/H. Rohn (Hrsg.): Lernendes Unternehmen. Konzepte und Instrumente für eine zukunftsfähige Unternehmens- und Organisationsentwicklung, Wiesbaden, S. 97-108.
- Friedberg, E. 2003b: Macht und Veränderung in Organisationen, in: G. Sandner/U. Schönbauer (Hrsg.): Unternehmensreorganisation und Arbeitnehmerinteressenvertretung. Analysen und Strategien nach den Managementskandalen, Wien, S. 101-132.
- Friedberg, E./Neuville, J.-P. 1999: Inside Partnership. Trust, Opportunism and Cooperation in the European Automobile Industry, in: A. Grandori (Hrsg.): Interfirm Networks, London, S. 67-88.
- Friedrichs, J. 1980: Methoden empirischer Sozialforschung, 14. Aufl., Opladen.
- Furusten, S. 1995: The Managerial Discourse - the Production and Diffusion of Popular Management Knowledge, Uppsala.
- Furusten, S. 1998: The Creation of Popular Management Texts, in: J.-L. Alvarez (Hrsg.): The Creation, Diffusion and Consumption of Business Knowledge, London.
- Furusten, S. 1999: Popular Management Books - How They Are Made and What They Mean for Organizations, London.
- Geertz, C. 1995: Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme, 4. Aufl., Frankfurt/Main.
- Gerst, D./Kuhlmann, M. 1997: Industriesoziologen im Feld - aus dem Alltag empirischer Sozialforschung, Göttingen.
- Gerst, D./Kuhlmann, M. 1998: Unternehmensfinanzierte Sozialforschung. Erfahrungen im Rahmen einer Evaluation von Gruppenarbeitsprojekten, in: J. Howaldt/R. Kopp (Hrsg.): Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung. Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis, Dortmund, S. 251-271.
- Geßner, A. 2001: Zur Bedeutung von Macht in Beratungsprozessen. Sind mikropolitische Ansätze praxistauglich?, in: N. Degele/T. Münch/H. J. Pongratz/N. J. Saam (Hrsg.): Soziologische Beratungsforschung. Perspektiven für Theorie und Praxis in der Organisationsberatung, Opladen, S. 39-54.
- Giddens, A. 1992: Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung, Frankfurt/Main.
- Glaser, B. G./Strauss, A. L. 1998: Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung, Bern.
- Götz, I./Wittel, A. 2000: Arbeitskulturen im Umbruch. Zur Ethnographie von Arbeit und Organisation, München.

- Graaf, M. v. d./Rottenburg, R. 1989: Feldbeobachtung im Unternehmen. Ethnographische Exploration in der eigenen Gesellschaft, in: R. Aster/H. Merkens/M. Repp (Hrsg.): *Teilnehmende Beobachtung. Werkstattberichte und methodische Reflexionen*, Frankfurt/Main, S. 19-34.
- Granovetter, M. 1985: Economic Action and Social Structure. The Problem of Embeddedness, in: *American Journal of Sociology*, Jg. 91, S. 481-510.
- Grün, O. 1990: Von der Berater- zur Konsultationsforschung, in: K. Bleicher/P. Gomez (Hrsg.): *Zukunftsperspektiven der Organisation. Festschrift zum 65. Geburtstag von Robert Staerke*, Bern, S. 115-134.
- Hammer, M./Champy, J. 1994: *Business Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen*, Frankfurt/Main.
- Hannan, M. T./Freeman, J. 1984: Structural Inertia and Organizational Change, in: *American Sociological Review*, Jg. 49, S. 149-164.
- Hasse, R./Japp, K. P. 1997: Dynamik symbolischer Organisationspolitik. Umwelt- und Selbstanpassung als Folgewirkung ökologischer Leistungserwartung, in: M. Birke/C. Burschel/M. Schwarz (Hrsg.): *Handbuch Umweltschutz und Organisation*, München, S. 134-162.
- Hasse, R./Krücken, G. 1999: *Neo-Institutionalismus*, Bielefeld.
- Hauschildt, J. 1998: Zur Weiterentwicklung des Promotoren-Modells, in: J. Hauschildt/H. G. Gemünden (Hrsg.): *Promotoren*, Wiesbaden, S. 235-262.
- Heidenreich, M. 1996a: Betriebliche Sozialverfassungen im ostdeutschen Transformationsprozess, in: R. Schmidt (Hrsg.): *Reorganisierung und Modernisierung der industriellen Produktion*, Opladen, S. 141-152.
- Heidenreich, M. 1996b: Einzelbesprechung Organisation und Arbeit. Erhard Friedberg, in: *Soziologische Revue*, Jg. 19, S. 334-337.
- Hennig, J. 1997: *Organisationsreform als mikropolitische Gestaltungsprozeß. Behörden zwischen Bürokratie und Partizipation*, München.
- Herbold, R./Kämper, E./Krohn, W./Vorwerk, V. 1997: Innovation in partizipativen Akteursfigurationen. Abfallwirtschaft im Spannungsfeld von Technik, Normung und Akzeptanz, in: M. Birke/C. Burschel/M. Schwarz (Hrsg.): *Handbuch Umweltschutz und Organisation*, München, S. 434-464.
- Hermanns, H. 1991: Narratives Interview, in: U. Flick u. a. (Hrsg.): *Handbuch Qualitative Sozialforschung*, München, S. 182-186.
- Hildebrandt, E. 1991: *Betriebliche Sozialverfassung unter Veränderungsdruck. Konzepte, Varianten und Entwicklungstendenzen*, Berlin.
- Hildenbrand, B. 1991: Fallrekonstruktive Forschung, in: U. Flick u. a. (Hrsg.): *Handbuch Qualitative Sozialforschung*, München, S. 256-260.
- Hirsch-Kreinsen, H./Behr, M. v. 1988: Implementation rechnerintegrierter Systeme und Gestaltung der Arbeitsorganisation, in: B. v. Behr/H. Hirsch-Kreinsen/C. Köhler/B. Lutz/C. Nuber/R. Schultz-Wild (Hrsg.): *Arbeitsorganisation bei rechnerintegrierter Produktion*, Karlsruhe, S. 31-45.
- Hirsch-Kreinsen, H./Schultz-Wild, R./Köhler, C./Behr, M. v. 1990: *Einstieg in die rechnerintegrierte Produktion. Alternative Entwicklungspfade der Industriearbeit im Maschinenbau*, Frankfurt/Main.
- Hofmaier, B. 1993: The Role of Dialogue in Organizational Change Programs, in: S. Lindberg/H. Schreuder (Hrsg.): *Interdisciplinary Perspectives on Organizational Studies*, Oxford, S. 113-131.
- Holtgrewe, U. 2000a: „Meinen Sie, da sagt jemand danke, wenn man geht?“ Anerkennungs- und Missachtungsverhältnisse im Prozeß organisationeller Transformation, in: dies./S. Voswinkel/G. Wagner (Hrsg.): *Anerkennung und Arbeit*, Konstanz, S. 63-84.

- Holtgrewe, U. 2000b: „Wer das Problem hat, hat die Lösung.“ Strukturierung und pragmatische Handlungstheorie am Fall von Organisationswandel, in: Soziale Welt, Jg. 51, S. 173-190.
- Holtgrewe, U. 2002: Narratives Interview, in: S. Kühl/P. Strodtholz (Hrsg.): Methoden der Organisationsforschung, Hamburg, S. 71-102.
- Hopf, C. 1984: Handlungsforschung und „natürliche Sozialsysteme“, in: Soziale Welt, Jg. 34, S. 350-371.
- Howaldt, J. 1996: Industriesoziologie und Organisationsberatung. Einführung von Gruppenarbeit in der Automobil- und Chemieindustrie. Zwei Beispiele, Frankfurt/Main.
- Howaldt, J. 1998: Organisationsberatung als Aufgabe eines sozialwissenschaftlichen Forschungsinstitutes, in: ders./R. Kopp (Hrsg.): Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung. Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis, Berlin, S. 73-83.
- Howaldt, J./Kopp, R. (Hrsg.) 1998: Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung. Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis, Berlin.
- Howaldt, J./Kopp, R. 2001: Der langsame Abschied vom Verkündigungsmodell. Methodische Konsequenzen einer selbstreflexiven Programmatik der Organisationsberatung, in: N. Degele/T. Münch/H. J. Pongratz/N. J. Saam (Hrsg.): Soziologische Beratungsforschung. Perspektiven für Theorie und Praxis in der Organisationsberatung, Opladen, S. 159-176.
- Huber, G. P./Glick, W. H. 1993: Organizational Change and Redesigns. Ideas and Insights for Improving Performance, New York.
- Iding, H. 2000: Hinter den Kulissen der Organisationsberatung. Qualitative Fallstudien von Beratungsprozessen im Krankenhaus, Opladen.
- Iding, H. 2001: Hinter den Kulissen der Organisationsberatung. Macht als zentrales Thema soziologischer Beratungsforschung, in: N. Degele/T. Münch/H. J. Pongratz/N. J. Saam (Hrsg.): Soziologische Beratungsforschung. Perspektiven für Theorie und Praxis in der Organisationsberatung, Opladen, S. 71-86.
- Japp, K. 2000: Nils Brunsson. (Rezension), in: K. Türk (Hrsg.): Hauptwerke der Organisationstheorie, Wiesbaden, S. 48-52.
- Kaufmann, J.-C. 1999: Das verstehende Interview, Konstanz.
- Kelle, U. 1994: Empirisch begründete Theoriebildung. Zur Logik und Methodologie interpretativer Sozialforschung, Weinheim.
- Kern, H./Schumann, M. 1984: Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion, München.
- Kern, H./Schumann, M. 1985: Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein. Eine empirische Untersuchung über den Einfluß der aktuellen technischen Entwicklung auf die industrielle Arbeit und das Arbeiterbewußtsein, Frankfurt/Main.
- Kieser, A. 1996: Moden/Mythen des Organisierens, in: Die Betriebswirtschaft, Jg. 56, S. 21-39.
- Klatt, R. 1995: Moderne Betriebsratsarbeit im Großbetrieb - Ein Fallbeispiel, in: Arbeit, Jg. 4, S. 388-407.
- Kotthoff, H. 1992: „Unternehmer sein, das lernt man nicht auf der Schule ...“ Ökonomie, Organisation und Führung in mittelständischen Unternehmen, in: H.-D. Ganter/G. Schienstock (Hrsg.): Management aus soziologischer Sicht, Sonderdruck, Wiesbaden, S. 234-262.
- Kotthoff, H. 1994: Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung, München.

- Kotthoff, H. 1995: Betriebsräte und betriebliche Reorganisation. Zur Modernisierung eines 'alten Hasen', in: Arbeit, Jg. 4, S. 425-447.
- Kotthoff, H. 1996: Hochqualifizierte Angestellte und betriebliche Umstrukturierung. Erosion von Sozialintegration und Loyalität im Großbetrieb, in: Soziale Welt, Jg. 47, S. 435-449.
- Kotthoff, H. 1997: Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur. Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer?, Berlin.
- Kotthoff, H. 1998: Mitbestimmung in Zeiten interessenpolitischer Rückschritte. Betriebsräte zwischen Beteiligungsofferte und 'gnadenlosem Kostensenkungsdiktat', in: Industrielle Beziehungen, Jg. 5, S. 76-100.
- Kotthoff, H./Reindl, J. 1990: Die soziale Welt kleiner Betriebe. Wirtschaften, Arbeiten und Leben im mittelständischen Industriebetrieb, Göttingen.
- Kraimer, K. 1983: Anmerkungen zu einem „erzählgenerierenden“ Instrument der kommunikativen Sozialforschung (narratives Interview), in: D. Garz/K. Kraimer (Hrsg.): Brauchen wir andere Forschungsmethoden? Beitrag zur Diskussion interpretativer Verfahren, Frankfurt/Main, S. 86-111.
- Krämer, J. 1981: Kritische Aspekte der Organisationsentwicklung, in: K. H. Bachmann (Hrsg.): Kritik der Gruppendynamik. Grenzen und Möglichkeiten sozialen Lernens, Frankfurt/Main, S. 312-339.
- Kuhlmann, M. 2002: Beobachtungsinterview, in: S. Kühl/P. Strodtholz (Hrsg.): Methoden der Organisationsforschung, Hamburg, S. 103-138.
- Kühl, S. 1997: Widerspruch und Widersinn bei der Umstellung auf dezentrale Organisationsformen. Überlegungen zu einem Paradigmenwechsel in der Organisationsentwicklung, in: Organisationsentwicklung, 2/97, S. 4-19.
- Kühl, S. 1998: Von der Suche nach Rationalität zur Arbeit an Dilemmata und Paradoxen. Ansätze für eine Organisationsberatung in widersprüchlichen Kontexten, in: J. Howaldt/R. Kopp (Hrsg.): Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung. Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis, Berlin, S. 303-322.
- Kühl, S. 2000a: "Rationalitätslücken" als Ansatzpunkt der Organisationsberatung, unveröffentlichtes Manuskript.
- Kühl, S. 2000b: Grenzen der Vermarktlichung, die Mythen um unternehmerisch handelnde Mitarbeiter, in: WSI-Mitteilungen, Jg. 53, S. 818-828.
- Kühl, S. 2001a: Zentralisierung durch Dezentralisierung. Paradoxe Effekte bei Führungsgruppen, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 53, S. 467-496.
- Kühl, S. 2001b: Die Heimtücke der eigenen Organisationsgeschichte. Paradoxien auf dem Weg zum dezentralisierten Unternehmen, in: Soziale Welt, Jg. 52, S. 383-402.
- Kühl, S. 2001c: Systemische Organisationsberatung – beobachtet, in: T. M. Bardmann/T. Groth (Hrsg.): Zirkuläre Positionen 3. Organisation, Management und Beratung, Opladen, S. 221-226.
- Kühl, S. 2001d: Über das erfolgreiche Scheitern von Gruppenarbeitsprojekten. Rezentralisierung und Rehierarchisierung in Vorreiterunternehmen der Gruppenarbeit, in: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 30, S. 199-222.
- Kühl, S. 2001e: Professionalität ohne Profession. Das Ende des Traums von der Organisationsentwicklung als eigenständiger Profession und Konsequenzen für die soziologische Beratungsdiskussion, in: N. Degele/T. Münch/ H. J. Pongratz/N. J. Saam (Hrsg.): Soziologische Beratungsforschung. Perspektiven für Theorie und Praxis in der Organisationsberatung, Opladen, S. 209-237.
- Kühl, S./Strodtholz, P. (Hrsg.) 2002: Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch, Hamburg.

- Küpper, W./Ortmann, G. 1986: Mikropolitik in Organisationen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 5, S. 590-602.
- Küpper, W./Ortmann, G. 1992: Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, Opladen.
- Küpper, W./Felsch, A. 2000: Organisation, Macht und Ökonomie, Wiesbaden.
- Lamnek, S. 1989: Qualitative Sozialforschung. Methoden und Techniken, Bd. 2, München.
- Liebold, R./Trinczek, R. 2002: Experteninterviews, in: S. Kühl/P. Strodtholz (Hrsg.): Methoden der Organisationsforschung, Hamburg, S. 33-71.
- Littek, W. 1982: Arbeitssituation und betriebliche Arbeitsbedingungen, in: W. Littek/W. Rammert/G. Wachtler (Hrsg.): Einführung in die Arbeits- und Industriesoziologie, Frankfurt/Main, S. 92-135.
- Luhmann, N. 2000: Organisation und Entscheidung, Opladen.
- Lullies, V./Bollinger, H./Weltz, F. 1990: Konfliktfeld Informationstechnik. Innovation als Managementproblem, Frankfurt/Main.
- Lutz, B./Schultz-Wild, R. 1986: Aufklärung als Gestaltung. Zur Rolle der Sozialwissenschaften bei technisch-organisatorischen Innovationsvorhaben, in: WSI-Mitteilungen, Jg. 39, S. 669-678.
- Malsch, T. 1984: Erfahrungswissen versus Planungswissen. Facharbeiterkompetenz und informationstechnologische Kontrolle am Beispiel der betrieblichen Instandhaltung, in: U. Jürgens/F. Naschold (Hrsg.): Arbeitspolitik. Leviathan Sonderheft 5, Opladen, S. 231-251.
- Manz, T./Stiegler, B. 1988: Sozialverträgliche Technikgestaltung in der industriellen Fertigung - theoretische und methodische Überlegung zu einer empirischen Untersuchung aus sozialwissenschaftlicher Sicht, in: L. Kißler (Hrsg.): Computer und Beteiligung. Beiträge aus der empirischen Partizipationsforschung, Opladen, S. 164-183.
- Manz, T. 1990: Innovationsprozesse in Klein- und Mittelbetrieben. Soziale Prozesse bei der Einführung neuer Technologien, Opladen.
- March, J. G. 1966: 'The Power of Power', in: D. Easton (Hrsg.): Varieties of Political Theories, New York, S. 116-149.
- March, J. G./Simon, H. 1976: Organisation und Individuum. Menschliches Verhalten in Organisationen, Wiesbaden.
- March, J. G. 1996: Ambiguity, Endogeneity, and Intelligence, in: M. Warglien/M. Masuch (Hrsg.): The Logic of Organizational Disorder, Berlin, S. 199-205.
- Meuser, M./Nagel, U. 1991: ExpertInneninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht, in: D. Garz/K. Kraimer (Hrsg.): Qualitativ-empirische Sozialforschung, Opladen, S. 441-471.
- Meuser, M./Nagel, U. 1994: Expertenwissen und Experteninterview, in: R. Hitzler/A. Honer/C. Maeder (Hrsg.): Expertenwissen. Die institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit, Opladen, S. 180-192.
- Meuser, M./Nagel, U. 1997: Das ExpertInneninterview - Wissenssoziologische Voraussetzungen und methodische Durchführung, in: B. Friebertshäuser/A. Prengel (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft, Weinheim, S. 481-491.
- Mingers, S. 1996: Systemische Organisationsberatung. Eine Konfrontation von Theorie und Praxis, Frankfurt/Main.
- Minssen, H. 1991: Rationalisierung in der betrieblichen Arena. Akteure zwischen inneren und äußeren Anforderungen, Berlin.



- Minssen, H. 1994: Risiken von Gruppenarbeit in der Fertigung, in: *Angewandte Arbeitswissenschaft*, Nr. 142, S. 31-53.
- Minssen, H. 1998: Soziologie und Organisationsberatung - Notizen zu einem komplizierten Verhältnis, in: J. Howaldt/R. Kopp (Hrsg.): *Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung. Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis*, Berlin, S. 53-72.
- Minssen, H. 1999: *Von der Hierarchie zum Diskurs? Die Zumutungen der Selbstregulation*, München.
- Minssen, H. 2001a: Zumutung und Leitlinie. Der Fall Gruppenarbeit, in: *Zeitschrift für Soziologie*, Jg. 30, S. 185-198.
- Minssen, H. 2001b: Kooperation und Konflikt - der Fall Gruppenarbeit, in: J. Abel/H. J. Sperling (Hrsg.): *Umbrüche und Kontinuitäten. Perspektiven nationaler und internationaler Arbeitsbeziehungen*, München, S. 83-100.
- Mintzberg, H. 1983: *Power in and around Organizations*, Englewood Cliffs.
- Mintzberg, H. 1992: *Die Mintzberg-Struktur. Organisation effektiver gestalten*, Landsberg/Lech.
- Moldaschl, M./Schultz-Wild, R. 1994: *Arbeitsorientierte Rationalisierung. Fertigungsinseln und Gruppenarbeit im Maschinenbau*, Frankfurt/Main.
- Moldaschl, M. 2000: *Die Produktion der Organisation. Verhandlungsfelder von Gruppenarbeit und ihrem Kontext*, Berlin.
- Moldaschl, M. 2001: *Reflexive Beratung. Zu einer Theorie des Beratungshandelns jenseits des strategischen und des systemischen Modells*, Vortragsmanuskript.
- Moulet, M. 1992: *Le Management Clandestin*, Paris.
- Murningham, J. K./Brass, D. J. 1991: Interorganizational Coalitions, in: *RNO*, Jg. 3, S. 283-306.
- Musselin, C. 1995: Organized Anarchies. A Reconsideration of Research Strategies, in: M. Warglien/M. Masuch (Hrsg.): *The Logic of Organizational Disorder*, Berlin, S. 55-72.
- Narayanan, V. K./Fahey, L. 1982: The Micro-Politics of Strategy Formulation, in: *American Management Review*, Jg. 7, S. 25-34.
- Neidhardt, F. 1979: Das innere System sozialer Gruppen, in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Jg. 31, S. 639-660.
- Neuberger, O. 1994: *Personalentwicklung*, 2. Aufl., Stuttgart.
- Neuberger, O. 1995: *Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen*, Stuttgart.
- Ortmann, G. 1989: Management und Betriebsrat. Mikropolitik bei der Einführung von EDV-Systemen, in: G. Ortmann/A. Windeler (Hrsg.): *Umkämpftes Terrain. Managementperspektiven und Betriebsratspolitik bei der Einführung von Computersystemen*, Opladen, S. 1-22.
- Ortmann, G. 1990: Mikropolitik und systemische Kontrolle, in: J. B. Bergstermann (Hrsg.): *Systemische Rationalisierung als sozialer Prozeß. Zu Rahmenbedingungen und Verlauf eines neuen betriebsübergreifenden Rationalisierungstyps*, Bonn, S. 99-120.
- Ortmann, G. 1992a: Handlung, System, Mikropolitik, in: W. Küpper/G. Ortmann (Hrsg.): *Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele*, Opladen, S. 217-225.
- Ortmann, G. 1992b: Macht, Spiel, Konsens, in: W. Küpper/G. Ortmann (Hrsg.): *Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*, Opladen, S. 13-26.

- Ortmann, G. 1992c: Die falsche Verführung über Konsens, Kontrolle und Kritik, in: H. Daheim/H. Heid/K. Krahn (Hrsg.): Soziale Chancen. Forschungen zum Wandel der Arbeitsgesellschaft, Frankfurt/Main, S. 239-251.
- Ortmann, G. 1995: Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität, Opladen.
- Ortmann, G. 1997: Das Kleist-Theorem. Über Ökologie, Organisation und Rekursivität, in: M. Birke/C. Burschel/M. Schwarz (Hrsg.): Handbuch Umweltschutz und Organisation, München, S. 23-91.
- Ortmann, G. 1999: Kalte Füße - Neun Facetten der Entstehung und Beschwichtigung von Angst in Organisationen, in: J. Freimuth (Hrsg.): Die Angst der Manager, Göttingen, S. 69-96.
- Ortmann, G. 2001: Organisation - ein Handlungsfeld mit Eigensinn, in: T. M. Bardmann/T. Groth (Hrsg.): Zirkuläre Positionen 3. Organisation, Management und Beratung, Wiesbaden, S. 73-90.
- Ortmann, G. 2003: Regel und Ausnahme. Paradoxien sozialer Ordnung, Frankfurt/Main.
- Ortmann, G./Sydow, J./Windeler, A. 1997: Organisation als reflexive Strukturation, in: G. Ortmann/J. Sydow/K. Türk (Hrsg.): Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft, Opladen, S.315-354.
- Ortmann, G./Windeler, A./Becker, A./Schulz, H.-J. 1990: Computer und Macht in Organisationen. Mikropolitische Analysen, Opladen.
- Pearce, J. L./Stevenson, W. B./Porter, L. W. 1986: Coalitions in the Organizational Context, in: RNO, Jg. 1, S. 97-115.
- Pekruhl, U. 1996: Probleme organisationalen Wandels. Partizipatives Management und Organisationskultur, in: P. Brödner/U. Pekruhl/D. Rehfeld (Hrsg.): Arbeitsteilung ohne Ende? Von den Schwierigkeiten inner- und überbetrieblicher Zusammenarbeit, München, S. 115-146.
- Perrow, C. 1986: Complex Organizations. A Critical Essay, 3. Aufl., New York.
- Pfiffner, M./Stadelmann, P. 1994: Expertenwissen von Wissensexperten, in: R. Hitzler/A. Honer/C. Maeder (Hrsg.): Expertenwissen. Die institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit, Opladen, S. 146-154.
- Pialoux, M. 1997: Die Verwirrung des Delegierten, in: P. Bourdieu u. a. (Hrsg.): Das Elend der Welt. Zeugnisse und Diagnosen alltäglichen Leidens an der Gesellschaft, Konstanz, S. 375-397.
- Rehberg, K.-S. 1996: Norbert Elias - ein etablierter Außenseiter, in: ders. (Hrsg.): Norbert Elias und die Menschenwissenschaften. Studien zur Entstehung und Wirkungsgeschichte seines Werkes, Frankfurt/Main, S. 17-39.
- Richardson, S. A./Dohrenwend, B. S./Klein, D. 1979: Die „Suggestivfrage“. Erwartungen und Unterstellungen im Interview, in: C. Hopf/E. Weingarten (Hrsg.): Qualitative Sozialforschung, Stuttgart, S. 205-231.
- Richter, M. 1994: Organisationsentwicklung. Entwicklungsgeschichtliche Rekonstruktion und Perspektiven dieses Ansatzes, Bern.
- Roethlisberger, F. J. 1954: Die Hawthorne-Experimente, in: ders. (Hrsg.): Betriebsführung und Arbeitsmoral, Köln, S. 15-27.
- Rugg, D./Cantril, H. 1976: Die Formulierung von Fragen, in: R. König (Hrsg.): Das Interview. Formen-Technik-Auswertung, Köln, S. 86-113.
- Saam, N. J./Petran, W. 2001: Einleitung, in: N. Degele/T. Münch/H. J. Pongratz/N. J. Saam (Hrsg.): Soziologische Beratungsforschung. Perspektiven für Theorie und Praxis in der Organisationsberatung, Opladen, S. 7-14.

- Sahlin-Andersson, K. 1998: The Social Construction of Projects. A Case Study of Organizing an Extraordinary Building Project - the Stockholm Globe Arena, in: N. Brunsson/J. P. Olsen (Hrsg.): Organizing Organizations, Kopenhagen, S. 89-106.
- Sandner, G. 2003: Schicksalsgemeinschaft Unternehmen: Systemisches Consulting und die Ideologie der Restrukturierung, in: ders./U. Schönbauer (Hrsg.): Unternehmensreorganisation und Arbeitnehmerinteressenvertretung. Analysen und Strategien nach den Managementkandalen, Wien, S. 81-100.
- Sandner, K. 1993: Prozesse der Macht, 2. Aufl., Heidelberg.
- Schein, E. 1969: Process Consultation. Its Role in Organization Development, Reading/Mass..
- Schein, E. 1987: Organizational Culture and Leadership, San Francisco.
- Schienstock, G. 1994: Die betriebliche Organisation von Arbeit als politischer Prozeß, in: P. Kellermann/G. Mikl-Horke (Hrsg.): Betrieb, Wirtschaft und Gesellschaft. soziologische Lehrstücke, Botschaften und Polemiken, Klagenfurt, S. 193-208.
- Schimank, U. 2000: Handeln und Strukturen. Einführung in die akteurstheoretische Soziologie, Weinheim.
- Schirmer, F. 2000: Reorganisationsmanagement. Interessenkonflikte, Koalitionen des Wandels und Reorganisationserfolg, Wiesbaden.
- Schmidt, G. 1986: Einverständnishandeln - ein Konzept zur „handlungsnahen“ Untersuchung betrieblicher Entscheidungsprozesse, in: R. Seltz/U. Mill/E. Hildebrandt (Hrsg.): Organisation als soziales System. Kontrolle und Kommunikationstechnologien in Arbeitsorganisationen, Berlin, S. 57-68.
- Schulze, H. 1989: Organisationsgestaltung und strategische Organisationsanalyse. Dargestellt am Beispiel einer Krankenhausorganisation, Berlin.
- Schumann, M. 2002: Das Ende der kritischen Industriesoziologie?, in: SOFI-Mitteilungen, Jg. 30, S. 11-25.
- Schumann, M./Gerst, D. 1996: Innovative Gruppenarbeit – Ein Fallbeispiel in der Mercedes-Benz AG, in: SOFI-Mitteilungen, Jg. 24, S. 35-52.
- Schütze, F. 1976: Zur Hervorlockung und Analyse von Erzählungen thematisch relevanter Geschichten im Rahmen soziologischer Feldforschung - dargestellt an einem Projekt zur Erforschung kommunaler Machtstrukturen, in: Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hrsg.): Kommunikative Sozialforschung, München, S. 159-260.
- Schütze, F. 1977: Die Techniken des narrativen Interviews in Interaktionsfeldstudien - dargestellt an einem Projekt zur Erforschung von kommunalen Machtstrukturen, Bielefeld.
- Schütze, F. 1987: Das narrative Interview in Interaktionsfeldstudien I, Studienbrief der FernUniversität Hagen, Hagen.
- Senge, P. 1998: Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation, 5. Aufl., Stuttgart.
- Sheatsley, P. B. 1976: Die Kunst des Interviewens, in: R. König (Hrsg.): Das Interview. Formen-Technik-Auswertung, Köln, S. 125-142.
- Simon, H. 1976: Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes and Administrative Organizations, New York.
- Sofsky, W. 1983: Die Ordnung sozialer Situationen. Theoretische Studien über die Methoden und Strukturen sozialer Erfahrung und Interaktion, Opladen.
- Sofsky, W./Paris, R. 1994: Figurationen der Macht. Autorität, Stellvertretung, Koalition, Frankfurt/Main.
- Sperling, H. J./Ittermann, P. 1997: Unternehmensberatung - eine Dienstleistungsbranche im Aufwind, Graue Reihe des Instituts Arbeit und Technik, Gelsenkirchen.

- Spradley, J. P. 1979a: Participant Observation, New York.
- Spradley, J. P. 1979b: The Ethnographic Interview, Fort Worth.
- Springer, R. 1997: Reflexivitätssteigerung durch Organisationsberatung? Zur Aufgabe und Rolle der Industrie-soziologie im industriellen Transformationsprozeß, in: Arbeit, Jg. 6, S. 33-49.
- Staeble, W. 1973: Organisation und Führung sozio-technischer Systeme. Grundlagen einer Situationstheorie, Stuttgart.
- Staeble, W. 1991: Redundanz, Slack und lose Kopplung in Organisationen. Eine Verschwendung von Res-sourcen, in: W. Staeble/J. Sydow (Hrsg.): Managementforschung 1, Berlin, S. 313-345.
- Staeble, W. 1999: Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Aufl., München.
- Stake, R. E. 1995: The Art of Case Study Research, Thousand Oaks.
- Strauss, A. L./Corbin, J. M. 1996: Grounded Theory. Grundlagen qualitativer Sozialforschung, Weinheim.
- Sydow, J. 1995: Konstitutionsbedingungen von Vertrauen in Unternehmungsnetzwerken. Theoretische und empirische Einsichten, in: R. Bühner (Hrsg.): Die Dimensionierung des Unternehmens, Stuttgart, S. 177-200.
- Sydow, J./Duschek, S. (2000): Starke Beziehungen, durchlässige Grenzen - Grenzmanagement in einem Dienstleistungsnetzwerk, in: Die Betriebswirtschaft, Jg. 60, S. 441-458.
- Taylor, F. W. 1913: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung. (The Principles of Scientific Man-agement), München.
- Thevenot, L. 1986: Les investissements de forme, in: Conventions Economiques, S. 12-71.
- Thoenig, J.-C. 2000: Evaluation as Usable Knowledge for Public Management Reforms, in: Evaluation, Jg. 6, S. 217-229.
- Thompson, J. D. 1967: Organizations in Action. Social Science Bases of Administrative Theory, New York.
- Trebesch, K. 2000: Organisationsentwicklung, Stuttgart.
- Trinczek, R. 1995: Experteninterviews mit Managern. Methodische und methodologische Hintergründe, in: C. Brinkmann/A. Deeke/D. Völkel (Hrsg.): Experteninterviews in der Arbeitsmarktforschung. Diskussi-onsbeiträge zu methodischen Fragen und praktischen Erfahrungen, Nürnberg, S. 59-67.
- Tyrell, H. 1983: Zwischen Interaktion und Organisation I. Gruppe als Systemtyp, in: F. Neidhardt (Hrsg.): Gruppensoziologie - Perspektiven und Materialien, Opladen, S. 75-87.
- Vincent, J.-M. 1999: Qualifizierung für Gruppenarbeit in kleinen und mittleren Unternehmen. Ein Leitfaden für Personal- und Bildungsverantwortliche, Bielefeld.
- Volmerg, B./Leithäuser, T./Neuberger, O./Ortmann, G./Sievers, B. 1995: Nach allen Regeln der Kunst. Macht und Geschlecht in Organisationen, Freiburg.
- Voswinkel, S. 1999: Anerkennung und Reputation. Die Dramaturgie industrieller Beziehungen, Duisburg.
- Walgenbach, P. 1995a: Institutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie, in: A. Kieser (Hrsg.): Organi-sationstheorien, 2. Aufl., Stuttgart, S. 269-301.
- Walgenbach, P. 1995b: Theorie der Strukturierung, in: Die Betriebswirtschaft, Jg. 55, S. 761-782.
- Weick, K. E. 1985: Der Prozeß des Organisierens, Frankfurt/Main.
- Weick, K. E. 1995: Sensemaking in Organizations, Thousand Oaks.

- Weick, K. E. 1998: Improvisation as a Mindset for Organization Analysis, in: Organization Science, Jg. 9, S. 543-555.
- Weick, K. E. 2001: Drop Your Tools, in: T. M. Bardmann/T. Groth (Hrsg.): Zirkuläre Positionen 3. Organisation, Management und Beratung, Wiesbaden, S. 123-138.
- Weltz, F./Lullies, V. 1984: Das Konzept der innerbetrieblichen Handlungskonstellation als Instrument der Analyse von Rationalisierungsprozessen in der Verwaltung, in: U. Jürgens/F. Naschold (Hrsg.): Arbeitspolitik, Leviathan, Sonderheft 5, Opladen, S. 155-170.
- Westerlund, G./Sjöstrand, S.-E. 1981: Organisationsmythen, Stuttgart.
- Wimmer, R. 1991: Organisationsberatung – Eine Wachstumsbranche ohne professionelles Selbstverständnis. Überlegungen zur Weiterführung des OE-Ansatzes in Richtung systemischer Organisationsberatung, in: M. Hofmann (Hrsg.): Theorie und Praxis der Unternehmensberatung. Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven, Heidelberg, S. 247-280.
- Wimmer, R. 1992: Was kann Beratung leisten? Zum Interventionsrepertoire und Interventionsverständnis der systemischen Organisationsberatung, in: ders. (Hrsg.): Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte, Wiesbaden, S. 59-111.
- Wimmer, R. 1999: Wider den Veränderungsoptimismus. Zu den Möglichkeiten und Grenzen einer radikalen Transformation von Organisationen, in: Soziale Systeme, Jg. 5, S. 159-180.
- Wimmer, R. 2001: Organisationsberatung - eine 'unmögliche' Dienstleistung, in: T. M. Bardmann/T. Groth (Hrsg.): Zirkuläre Positionen 3. Organisation, Management und Beratung, Wiesbaden, S. 197-220.
- Wittel, A. 1997: Belegschaftskultur im Schatten der Firmenideologie. Eine ethnographische Fallstudie, Berlin.
- Zündorf, L. 1986: Macht, Einfluß, Vertrauen und Verständigung. Zum Problem der Handlungskordinierung in Arbeitsorganisationen, in: R. Seltz/U. Mill/E. Hildebrandt (Hrsg.): Organisation als soziales System. Kontrolle und Kommunikationstechnologien in Arbeitsorganisationen, Berlin, S. 33-56.